

Une publication conjointe de
l'Institut d'entrepreneuriat de
l'Université de Sherbrooke et
du Département des sciences
économiques et administratives
de l'Université du Québec à
Chicoutimi.

Comité de direction

Directeurs

Gilles Saint-Pierre et André Briand

Édition

Paragraf

Comité de rédaction

Jean-Pierre Bégin

Université de Sherbrooke

Louis Dussault

Université du Québec à Chicoutimi

Louis Jacques Filion

École des HEC (Montréal)

Paul-Arthur Fortin

Fondation de l'Entrepreneurship

Yvon Gasse

Université Laval

Richard-Marc Lacasse

Université du Québec à Rimouski

Yves Lachance

Université du Québec à Chicoutimi

Rachid M'Rabet

ISCAE Casablanca (Maroc)

Michel Marsan

*Université du Québec en Abitibi-
Témiscamingue*

Gilles Paquet

Université d'Ottawa

REVUE organisation

RÉFLEXION ET ACTION SUR LA GESTION DES ORGANISATIONS

Une stratégie d'intervention en GRH renouvelée : le programme en développement de carrière	5
Charles-Henri Amherdt et Marcelle Gingras	
L'entrepreneurship public dans les sociétés d'État au Québec	13
Luc Bernier et Jean-Pierre Fortin	
Pour améliorer les relations entre une PME et son banquier	25
Luc Robitaille	
Les commerçants québécois sont-ils moins performants ? Étude comparative Québec-Ontario	33
Benoit Mario Papillon et Denis Pettigrew	
L'industrie de la fourrure des années 1990 : mythes et réalités	43
Annette Ribordy	
L'entrepreneurship au Québec	55
Paul-A. Fortin	
Interview	67
L'Université Domus Academy, un lieu de création et d'innovation Entrevue avec Maria Grazia Mazzachi	71
André Briand	
Résumé des articles	71
Biographie des auteurs	71

M *aîtrise en* *gestion de projet*

L'OBJECTIF

L'objectif principal du programme est de former des professionnels de la gestion de projet dotés d'une vision globale et articulée du domaine et aptes à gérer efficacement des projets de nature et de taille diverses depuis leur conception jusqu'à leur achèvement.

LE PROGRAMME

(trois orientations)

Cheminement général

Travail d'application

Spécialisation dans un domaine choisi par l'étudiant

LA CLIENTÈLE

Le programme s'adresse avant tout à des professionnels possédant déjà une expérience pratique dans un environnement projet quelle que soit la nature des projets.

PROGRAMME COURT DE 2^e CYCLE EN GESTION DE PROJET

L'objectif du programme est de permettre aux étudiants d'acquérir une vision globale de la gestion de projet ainsi que de l'ensemble des connaissances et des habiletés de base communes à tous les domaines d'application de la gestion de projet.

Le programme s'adresse tant aux professionnels de la gestion de projet qui désirent parfaire leurs connaissances qu'aux personnes s'intéressant au domaine de la gestion de projet.

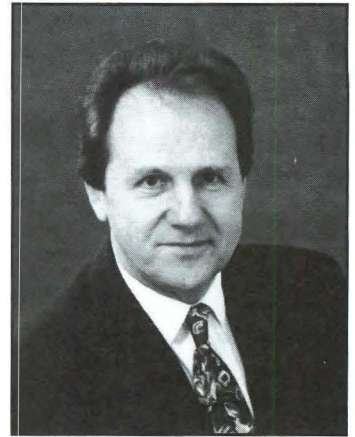
RENSEIGNEMENT SUPPLÉMENTAIRES: 545-5238 ou 545-5246

Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise
(local 4-753) ou au bureau du registraire.



Gilles Saint-Pierre

Note de la rédaction



André Briand

Ce numéro de la *Revue Organisation* vous offre à nouveau une série d'articles fort variés. Tout d'abord, Charles-Henri Amherdt et Marcelle Gingras présentent une stratégie d'intervention utilisable en gestion des ressources humaines qui met l'accent sur le développement de carrière des personnes au sein des organisations.

Luc Bernier et Jean-Pierre Fortin abordent l'entrepreneurship public dans les sociétés d'État au Québec. Selon eux, la performance financière des entreprises publiques québécoises s'explique beaucoup plus par l'entrepreneurship de leurs gestionnaires plutôt que par le contrôle gouvernemental. Quant à Luc Robitaille, il nous présente une démarche qui permet aux PME d'augmenter l'efficacité de leurs recherches de financement.

Quoique que les comparaisons entre le Québec et l'Ontario aient connu leurs heures de gloire, Benoît Mario Pettigrew et Denis Papillon nous présentent une étude très actuelle qui compare la performance des commerçants du Québec et de l'Ontario.

Les Français, à l'instar des Anglais et des Hollandais, sont venus en Amérique du Nord aux XVII^e et XVIII^e siècles pour faire le commerce des « pelleteries ». Qu'en est-il de cette industrie ? Annette Ribordy en trace le portrait à la lumière des réalités des années 90.

Comme à l'habitude, nous avons des « Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship ». Enfin, André Briand a réalisé une entrevue avec Maria Grazia Mazzachi, de l'Université Domus Academy (Milan).

Bonne lecture

André Briand et Gilles Saint-Pierre

M *aîtrise en gestion des organisations*

**NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS
NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS • NOUVEAU PROGRAMME • NOUVEAUX DÉFIS**

LES DÉFIS

Créer de nouvelles entreprises
Affronter une concurrence mondiale
Innover pour améliorer la performance organisationnelle

LE PROGRAMME

TROIS ORIENTATIONS	ENTREPRENEURSHIP INTERNATIONAL INNOVATION
DEUX PROFILS	PROFESSIONNEL (stages) SCIENTIFIQUE (mémoire)

LA CLIENTÈLE

La Maîtrise en gestion des organisations s'adresse aux personnes désireuses de développer leurs connaissances et habiletés afin de devenir acteur du changement et permettre à leur organisation de se développer.

RENSEIGNEMENT SUPPLÉMENTAIRES: 545-5282 ou 545-5424

Formulaires de demande d'admission disponibles
par la poste ou en vous adressant au secrétariat de la Maîtrise
(local 4-753) ou au bureau du registraire.



**Université
du Québec
à Chicoutimi**

555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec)
G7H 2B1

Téléphone: (418) 545-5011
Télécopieur: (418) 545-5012

Une stratégie d'intervention en GRH renouvelée : le programme en développement de carrière

Charles-Henri Amherdt et Marcelle Gingras

Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines (GRH) renouvelée ?

Avant de traiter spécifiquement de cette question, mentionnons d'abord que parmi les nombreuses définitions de la GRH, nous retenons celle de Sekiou *et al.*¹ qui s'énonce comme suit : « des mesures (politiques, procédures, etc.) et des activités (recrutement, etc.) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. »

Ensuite, il convient aussi de préciser qu'il existe généralement une distinction entre les expressions « fonction ressources humaines » et « service des ressources humaines ». D'après l'ouvrage de Petit *et al.*² : « la première renvoie à l'ensemble des responsabilités que doit assumer tout cadre détenteur de l'autorité hiérarchique (line manager) en matière d'utilisation efficace et de traitement équitable des personnes au travail. La deuxième désigne l'unité administrative regroupant les différents spécialistes des ressources humaines, dont les tâches consistent à fournir le soutien administratif, les conseils et l'assistance en matière d'acquisition, de développement et de rétention des ressources. »

Pour ce qui est maintenant de la gestion des ressources humaines renouvelée, disons simplement que cette récente conception issue

des travaux de Guérin et Wils³ est caractérisée en particulier par son approche plus individualisée et anthropocentrique des pratiques exercées ainsi que par une préoccupation plus importante de son intégration. Tous ces changements entraînent simultanément une revalorisation de la RH et, en même temps, une complexité plus grande des problèmes à traiter. Pensons uniquement au défi engendré par les restructurations avec son corollaire au plan de la réduction des effectifs en RH ou au problème du développement des ressources humaines dans le contexte de globalisation et de compétitivité que nous connaissons actuellement⁴.

Quelles sont les composantes essentielles de la GRH renouvelée et comment son intégration peut-elle se manifester ?

Habituellement, il y a huit composantes essentielles de la GRH. Selon une terminologie empruntée à Sekiou *et al.*, il s'agit des suivantes :

1. La planification des ressources humaines
2. L'analyse des emplois
3. L'évaluation des emplois
4. Le recrutement
5. La sélection
6. L'évaluation des ressources humaines

7. La formation et le développement des ressources humaines
8. La gestion de carrière

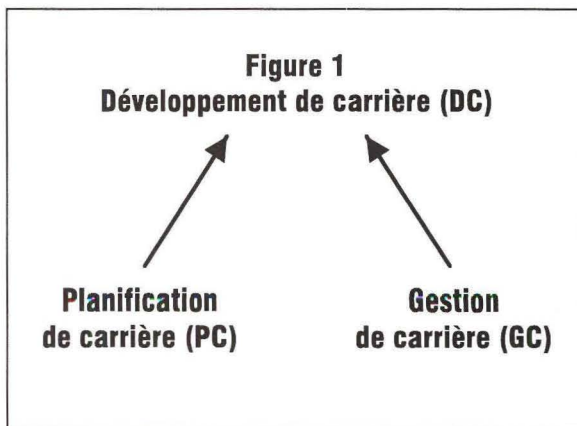
Quant à son intégration, elle se manifeste à deux niveaux : externe et interne. Le premier niveau fait référence à l'harmonisation de la GRH à son environnement, c'est-à-dire lorsqu'elle contribue avec les autres fonctions de l'organisation à l'atteinte des objectifs organisationnels et que par le fait même, elle s'inscrit dans un ensemble plus large.

Le second niveau se préoccupe plutôt de la cohérence entre les différentes composantes de la GRH. Cela signifie en particulier qu'une initiative prise par rapport à une de ses composantes pourra avoir des répercussions sur les autres composantes. Ainsi, l'introduction d'une nouvelle technique lors de la sélection du personnel pourra être testée quant à sa validité au moment de l'évaluation des RH. Par conséquent, l'intégration des différentes composantes de la GRH se manifeste par la présence de liens plus étroits entre des activités telles que la planification, le recrutement, la sélection, la formation du personnel et la gestion de carrière.

Qu'est-ce que le développement de carrière (DC) dans le cadre d'une GRH renouvelée ?

Puisqu'une GRH renouvelée s'appuie en particulier sur des composantes qui seront élaborées à partir d'une approche plus individualisée et anthropocentrique, elle se traduira, en ce qui concerne la question de la carrière, par la substitution du concept de gestion de carrière (huitième composante) par celui du développement de carrière qui va l'englober. Cette situation représentée à la figure 1, résulte, comme le souligne Hall and Associates⁵, de l'interaction de la planification

de carrière (PC), qui vise à répondre aux besoins individuels en matière de carrière avec la gestion de carrière (GC), qui cherche davantage à satisfaire les besoins organisationnels en matière de carrière.



Alors que la PC permet habituellement à la personne de mieux se connaître – grâce à l'identification de ses aptitudes, intérêts, valeurs, compétences, forces, limites, etc. – et l'aide ainsi à mieux prendre en main sa carrière et à saisir les occasions qui se présentent, la GC permet plutôt à l'organisation – grâce à la connaissance qu'elle dispose des caractéristiques de son personnel – de mieux gérer leur carrière en fonction des besoins organisationnels, ce qui sera susceptible de favoriser la mobilité et le développement des RH.

Qu'est-ce qu'un programme en développement de carrière (PDC) ?

Essentiellement, il s'agit d'un processus « interactionniste » individu-organisation qui se déroule dans un cadre d'intervention institutionnalisée permettant de traiter la problématique du développement de carrière dans le milieu concerné⁶.

De ce fait, un programme en développement de carrière comprend à la fois le cadre d'intervention dans lequel s'inscrit la problématique du développement de carrière des individus dans l'organisation et l'ensemble des actions coordonnées qui visent à promouvoir la carrière de la personne au sein de son milieu de travail.

Parmi ces actions coordonnées, il y aura un certain nombre de pratiques de carrière (voir le tableau 1) dont la liste nous a été inspirée par Wils et Guérin⁷. Toutes ces pratiques et bien d'autres peuvent donc être définies comme des actions prévalant au sein d'une organisation et visant à favoriser le développement de carrière.

Tableau 1 - Pratiques de carrière

- Affichage de postes vacants
- Politiques favorisant la mobilité (latérale, verticale, interne ou externe)
- Filière d'emplois
- Plans de relève
- Collecte d'informations auprès des employés
- Évaluation du potentiel
- Gestion des individus à haut potentiel
- Service d'un conseiller en carrière
- Formation de gestionnaires sur la question des carrières
- Parrainage
- Appariement individus/emplois
- Communication d'informations sur les carrières
- Ateliers sur les carrières

Quelles sont les différentes étapes d'un PDC standard appliqué à la GRH renouvelée ?

Étape I - L'identification d'un problème dans l'organisation pour lequel la solution en termes de développement de carrière (DC) s'avère pertinente.

Ce problème peut se situer dans l'ensemble de l'organisation et être formulé en des termes qui ne sont pas uniquement liés aux préoccupations de la fonction ressources humaines. Par exemple, il peut s'agir d'une difficulté à demeurer compétitif à la suite de l'abaissement des tarifs douaniers. En revanche, lorsque l'on parle des RH, cela peut être un problème d'identification des besoins de formation des individus dans l'organisation.

L'intégration des différentes composantes de la GRH se manifeste par la présence de liens plus étroits entre des activités telles que la planification, le recrutement, la sélection, la formation du personnel et la gestion de carrière.

Il est clair que le DC peut ne pas constituer la solution « complète » au problème posé. En effet, d'autres éléments s'avèrent parfois nécessaires; le fait de développer la compétitivité de l'organisation exige souvent d'agir au plan de la culture organisationnelle ou du marketing.

Étape II - L'identification des besoins organisationnels en rapport avec le DC

Pour effectuer cet exercice, l'organisation va s'appuyer, entre autres, sur son histoire, sa mission, ses influences externes contemporaines et futures, ses valeurs, ses buts, ses

projets futurs et sa planification stratégique. De plus, elle doit bien identifier les caractéristiques des rôles professionnels, leur nombre, les qualités attendues pour les exercer correctement et les liens qu'ils entretiennent entre eux. Il est à noter que ces rôles peuvent se retrouver actuellement au sein de l'organisation ou être susceptibles d'exister dans un avenir à court, moyen et long terme.

Pour réaliser cette seconde étape, il est nécessaire de s'appuyer sur au moins quatre activités constitutives de la GRH, à savoir : la planification des ressources humaines, l'analyse et l'évaluation des emplois ainsi que la rémunération du personnel.

Étape III - L'identification des besoins individuels en rapport avec le DC

Ces informations doivent être nombreuses et variées. Ce sont notamment les données nominatives comme l'âge, le sexe, le degré de qualification, l'emploi actuel occupé, etc. de même que les éléments qui sont susceptibles d'influencer le DC des individus. À titre d'illustration, on peut citer entre autres : les intérêts professionnels, la motivation au travail, l'obsolescence en milieu organisationnel, le plateau de carrière, le lieu de contrôle, la satisfaction au travail, le rôle et la responsabilité que les personnes sont prêtes à assumer au regard de leur développement de carrière et de leur cheminement professionnel ultérieur.

Étape IV - La rencontre des besoins organisationnels et individuels qui aboutit au projet

Cette étape est certainement la plus cruciale, car c'est ici que se situe le lieu de convergence des besoins individuels et organisationnels ainsi que les possibilités de réalisation du projet. C'est également à ce moment que le climat prévalant au plan des relations de travail prend toute son importance. Par exemple, si l'approche consensuelle prédomine,

la rencontre des besoins se déroulera dans un climat de confiance et de nombreuses informations seront transmises de part et d'autre sous de multiples formes comme l'entretien, l'atelier de travail, la séance de formation ou de sensibilisation, la documentation écrite.

Étape V - Le soutien à la réalisation du projet dans un plan d'action

Ce plan constitue une condition nécessaire, mais non suffisante pour que le projet aboutisse à une réussite. À cette étape, il y a lieu de prévoir une certaine forme de soutien pour contrer les difficultés. Il s'agit souvent d'une personne-ressource de l'extérieur qui sera susceptible d'intervenir sur sollicitation de l'organisation ou des individus concernés. Un tel soutien peut aussi bien être ponctuel que se prolonger sur une période indéterminée.

Un programme en développement de carrière comprend à la fois le cadre d'intervention dans lequel s'inscrit la problématique du développement de carrière des individus dans l'organisation et l'ensemble des actions coordonnées qui visent à promouvoir la carrière de la personne au sein de son milieu de travail.

Étape VI - L'évaluation de l'ensemble du programme

Il est obligatoire de savoir si le programme de développement de carrière, au travers toutes les démarches entreprises, a permis de répondre de façon satisfaisante au problème qui avait été posé au point de départ.

Cette évaluation peut s'effectuer à divers moments. À court terme, lorsque l'on désire

se centrer essentiellement sur l'opinion des bénéficiaires du programme. On pourra alors évaluer des attitudes individuelles comme l'appréciation des services offerts, la satisfaction au travail, etc. À moyen et long terme, lorsque l'on veut prendre en considération des indicateurs évolutifs ou révélateurs de changement. Il pourra alors être question du taux de productivité, du climat de travail, etc.

En bref, disons qu'afin d'obtenir une efficacité maximale, ces six étapes doivent se dérouler en respectant l'ordre numérique illustré au tableau 2, à l'exception toutefois des étapes II et III qui peuvent aussi bien se réaliser l'une avant l'autre que simultanément. De plus, il est essentiel que ces deux étapes doivent être achevées lorsque débute l'étape IV et qu'elles doivent s'effectuer de façon indépendante. En effet, il est nécessaire de sauvegarder la confidentialité des informations recueillies lors de ces étapes (II et III) afin de mettre en application le PDC sans qu'aucune interférence ne vienne l'altérer.

Tableau 2 - Les six étapes d'un PDC standard

ORGANISATION		INDIVIDU
	I	
II	IV	III
	V	
	VI	

Par contre, un échange d'informations est prévu à la quatrième étape puisqu'à ce moment, chacune des deux parties – organisation et individu – devra décider ce qui est souhaitable de communiquer afin de contribuer à solutionner le problème en lien avec le développement de carrière. C'est vraiment ici que l'expression de Guérin et Wils⁸ : « la carrière : point de rencontre des besoins individuels et organisationnels » prend tout son sens.

Quelles sont les retombées possibles de cette stratégie ?

Commençons d'abord par évoquer les conclusions de Gutteridge *et al.*⁹ qui rapportent quelques données recueillies auprès de grandes organisations à la suite de l'implantation d'un tel programme. Par exemple, chez AT & T, on a constaté une augmentation de la loyauté des employés envers l'entreprise et une prise de conscience de leur part sur le fait que l'ascension verticale n'était plus leur seule voie de succès professionnel. Chez Corning, on a pu observer une hausse de la productivité, une baisse du taux de roulement et des employés qui se considéraient dorénavant plus favorisés que par le passé. Chez Kodak, on a relevé une amélioration considérable dans les relations interpersonnelles entre les employés et les dirigeants.

Comme nous pouvons le constater, les conséquences de la mise en application d'un PDC peuvent être multiples. De façon générale, un tel programme peut apporter une réponse, même partielle, à certains grands problèmes vécus par l'organisation, contribuer à l'intégration des diverses composantes de la GRH et aider à solutionner un certain nombre de difficultés rencontrées par les individus. La liste que nous présentons ci-après est loin d'être exhaustive, mais elle souligne tout de même plusieurs effets positifs de l'implantation d'un PDC sur l'organisation et les individus qui la composent.

Au plan de l'organisation, le PDC :

- améliore le climat organisationnel;
- favorise l'innovation au sein de l'organisation;
- augmente la compétitivité de l'organisation;
- accroît le rendement des individus;
- aide à la socialisation;
- diminue le roulement du personnel;
- favorise la succession « managériale ».

Au plan de la GRH en particulier, le PDC :

- permet une meilleure planification des RH;
- sert l'analyse et l'évaluation des emplois;
- aide au recrutement et à la sélection des RH;
- facilite l'évaluation des RH;
- contribue à la formation des RH;
- soutient le développement des RH.

Au plan des individus, le PDC :

- répond aux incertitudes liées à l'emploi;
- contribue à l'accroissement de la motivation;
- augmente la satisfaction au travail;
- apporte une réponse non négligeable aux difficultés rencontrées par des catégories de personnes particulières (employés à temps partiel, surqualifiés, sousqualifiés, minorités, etc.);
- représente une mesure d'accompagnement à maintes occasions (perte d'emploi, déplacement involontaire, etc.).

Quels sont les enjeux d'un PDC pour une organisation en restructuration ?

Dans ce contexte de plus en plus fréquent, cinq principaux partenaires devraient être particulièrement impliqués : le groupe cible, le syndicat, le service des ressources humaines, les gestionnaires et la direction. Cependant, il va de soi que certains d'entre eux peuvent être absents ou confondus dans bien des organisations. Pensons simplement aux PME où très souvent les gestionnaires et la direction représentent les mêmes personnes. En outre, dans ces milieux, il arrive aussi régulièrement que l'on n'ait ni syndicat ni service des RH.

Peu importe la structure organisationnelle, il est évident que des avantages et des inconvénients sont associés à cette démarche effectuée au niveau du développement de carrière.

Le groupe cible

Les individus qui vont bénéficier à titre personnel de l'implantation d'un PDC.

Avantages

- Avoir des réponses à leurs inquiétudes à propos du climat organisationnel qui prévaut à la suite de la restructuration;
- Faire un choix professionnel le plus satisfaisant possible, en tenant compte de leurs caractéristiques et des contraintes de l'environnement;
- Obtenir une aide personnalisée concernant leur PC;
- Acquérir une plus grande connaissance de soi;
- Accroître leurs possibilités d'emploi;
- « Agir plutôt que subir ».

Inconvénients

- S'impliquer davantage au point de vue personnel;
- Accepter le changement.

Le syndicat

L'organisme syndical auquel sont affiliées les personnes faisant partie du groupe cible.

Avantages

- Mieux s'occuper de ses membres en regard des questions relatives à leur DC;
- Apporter une aide plus personnalisée aux individus;
- Avoir la possibilité de rejoindre ses préoccupations;
- Obtenir un moyen d'améliorer les relations de travail;
- Acquérir plus d'objectivité par rapport au DC.

Inconvénients

- Être conscient que son rôle sera possiblement modifié;
- Reconnaître qu'il devra entreprendre de nouvelles démarches ou initiatives.

Le service des ressources humaines

L'unité administrative regroupant les différents spécialistes des RH.

Avantages

- Disposer d'autres moyens pour relever les défis qui sont propres à la fonction RH, le DC étant l'un à privilégier;
- Posséder une plus grande expertise au plan de la PC et de la GC;
- Favoriser l'intégration des différentes composantes de la GRH;
- Revaloriser la GRH;
- Se doter d'une autre forme d'expertise professionnelle.

Inconvénients

- S'attendre à développer de nouvelles compétences;
- Accepter de changer les « façons de faire »;
- Appliquer une GRH plus individualisée.

Les gestionnaires

Tous les cadres, intermédiaires et supérieurs, détenteurs de l'autorité hiérarchique (line manager) qui assument une fonction RH.

Avantages

- Disposer, eux aussi, d'autres moyens pour relever les défis qui sont posés à la fonction RH, le DC étant l'un à privilégier;
- Posséder également une plus grande expertise au plan de la PC et de la GC;
- Augmenter les chances d'avoir des gens plus compétents et motivés.

Inconvénients

- Reconnaître qu'ils auront de nouvelles responsabilités à l'égard du personnel;
- Prendre conscience qu'ils devront augmenter leur implication au niveau du DC.

La direction

Le comité de direction de l'organisation, à savoir l'instance habilitée à prendre la décision d'implanter le PDC.

Avantages

- Apporter des réponses aux questions générées par le climat organisationnel à la suite de la restructuration;
- Rendre l'organisation plus performante;
- Fournir une aide concrète, articulée et professionnelle;
- Disposer d'une meilleure utilisation du potentiel des RH;
- Obtenir une réponse valable aux problèmes posés par la restructuration.

Inconvénients

- Mettre des ressources à la disposition des personnes impliquées;
- Prendre conscience des exigences liées à cet engagement.

Notes et références

1. Ouvrage de base en gestion des ressources humaines qui regroupe des auteurs présentant des approches qui prédominent respectivement en Amérique du Nord et en France.
2. Ouvrage de base en gestion des ressources humaines réunissant des auteurs québécois fort connus dans leur domaine respectif.
3. Deux auteurs connus pour leur contribution à la compréhension des nouvelles formes de gestion des ressources humaines.
4. Cette recherche de C.-H. Amherdt, effectuée dans une organisation publique, nous démontre que face au problème actuel particulièrement crucial du développement des ressources humaines, le développement de carrière constitue une solution à privilégier.
5. Un des auteurs majeurs s'intéressant à la problématique de carrière au sein des organisations dans laquelle il s'investit depuis plus de 20 ans.

6. Cette définition de l'auteur l'a conduit à l'élaboration d'un programme en développement de carrière qu'il a eu l'occasion d'implanter dans plusieurs organisations.
7. Ces deux auteurs ont mené une enquête auprès des grandes organisations au Québec dans le but d'identifier les pratiques de carrière les plus répandues.
8. Leur conception nous porte à croire que l'approche consensuelle au plan des rapports entre l'organisation et les individus qui la composent constitue une condition qui favorise la réussite de ce genre de programme en développement de carrière.
9. Cet ouvrage a le mérite de procéder à un bilan des activités centrées sur la carrière qui sont implantées dans un certain nombre de grandes organisations internationales.

Bibliographie

- AMHERDT, C.-H. (1994). « Le développement de carrière des individus dans l'organisation à l'heure de l'approche "renouvelée" de la gestion des ressources humaines », *Actes du 8^e Congrès international de psychologie du travail de langue française*, Université de Neuchâtel.
- AMHERDT, C.-H. (1997). « La compétitivité des organisations : le développement de carrière en tant que stratégie de gestion des ressources humaines en amont du développement des ressources humaines », in Oral M. et O. Kettani, *Globalisation and Competitiveness : Implications for Policy and Strategy Formulation*, Bilkent University, p. 107-130.
- GUÉRIN, G. et T. WILS (1992). *Gestion des ressources humaines : du modèle traditionnel au modèle renouvelé*, Presses de l'Université de Montréal.
- GUÉRIN, G. et T. WILS (1992). *La carrière : point de rencontre des besoins individuels et organisationnels*, Document de recherche 92-02, École des relations industrielles, Université de Montréal.
- GUÉRIN, G. et T. WILS (1993). « Sept tendances clés de la "nouvelle" GRH », *Gestion*, 17, p. 22-33.
- GUÉRIN, G. et T. WILS (1994). *Gestion des ressources humaines : le nouveau paradigme, ses limites et ses exigences*, Actes du Colloque international franco-québécois sur les perspectives de recherche en relations industrielles, Université Laval.

GUTTERIDGE, T.G. et al. (1993). *Organizational Career Development*, Jossey-Bass, San Francisco.

HALL, D.T. & Associates (1988). *Career Development in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco.

PETIT, A. et al. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*, Gaétan Morin, éd.

SEKIOU, L. et al. (1992). *Gestion des ressources humaines*, Les Éditions 3L.

WILS, T. et GUÉRIN G. (1992). *Taxonomie des pratiques organisationnelles de carrière au Québec*, Document de recherche 92-01, École de relations industrielles, Université de Montréal.

L'entrepreneurship public dans les sociétés d'État au Québec

Luc Bernier et Jean-Pierre Fortin

Les sociétés d'État et la privatisation

Selon les avocats plaidant en faveur de la privatisation, le secteur privé rendra plus efficaces et efficientes les entreprises publiques que leur appartenance au secteur public rend déficitaires ou peu rentables. Privatiser ces sociétés d'État est censé leur donner le souffle entrepreneurial qui leur manque. En 1986, le gouvernement du Québec annonçait, à son tour, son intention de privatiser dix entreprises publiques dites « stratégiques ». De ces entreprises, seule Madelipêches avait été entièrement liquidée dans la première vague où 36 placements ou éléments d'actifs d'importance variable furent privatisés. Le ministre responsable, Pierre Fortier, a célébré en 1988 la réussite de l'expérience de privatisation. On aurait pu alors croire, à la lecture du rapport d'étape de Bernier et Stanbury, que le programme de privatisation avait été complété. Pourtant, en 1993, dans son document *Les finances publiques du Québec : vivre selon nos moyens*, le gouvernement du Québec a repris sensiblement le discours du rapport de 1986. Saturation, diminution du marché ou nécessité de limiter les augmentations de prix font que Loto-Québec, la Société des alcools du Québec et Hydro-Québec doivent augmenter leur productivité au cours des années à venir. À la veille de l'élection de 1994, le gouvernement privatisait une seconde série d'actifs dont Sidbec, aventure débutée en

pleine Révolution tranquille. Les résultats électoraux de 1994 n'ont pas changé cette façon de voir. Le gouvernement cherche toujours à vendre certains actifs dont son bloc d'actions dans Domtar.

La rentabilité des sociétés d'État québécoises est devenue une condition de leur survie.

Comme le remarque Parenteau, les difficultés de démarrage, en avril 1993, de la Société québécoise de développement de la main-d'oeuvre et les querelles fédérales-provinciales l'entourant soulignent que l'anarchie autour de la création d'entreprises publiques perdure. Les demandes ou priorités gouvernementales sont également changeantes. Par exemple, la rentabilité des sociétés d'État québécoises, relativement secondaire au départ, est devenue une condition de leur survie. L'autre condition, qui est de mettre en oeuvre les politiques gouvernementales, évolue également. Il s'agissait, en 1962, de transformer la structure industrielle du Québec, d'être ensuite le levier économique puis d'agir comme le complément au secteur privé, en prenant le virage technologique pour, aujourd'hui, « appuyer des initiatives structurantes permettant de renforcer les entreprises québécoises face à la concurrence mondiale ou d'amener au Québec des activités durables et rentables »

(Gouvernement du Québec). Présumer que les sociétés d'État peuvent concilier efficacité et politique, c'est présumer qu'elles sont capables d'un entrepreneurship que les avocats de la privatisation mettent en doute.

Traditionnellement, autant au Québec qu'au Canada ou ailleurs, il était entendu que le contrôle gouvernemental était la variable explicative de la performance des entreprises publiques. Dans cette perspective axée sur le contrôle, on peut améliorer la performance d'une entreprise publique en resserrant son contrôle. Les contrôles gouvernementaux des entreprises publiques ont été scrutés durant des décennies et diverses manières d'améliorer ces contrôles ont été discutées, entre autres par Aharoni. De nouvelles formes de contrôle se sont ajoutées aux précédentes sans que la performance ne fluctue favorablement. Les recherches récentes de Hafsi et Koenig démontrent que le contrôle n'est pas déficient au départ, mais qu'il le devient au cours d'un cycle.

La performance des entreprises publiques, sur un plan ou sur l'autre, dépend aussi du ou des secteurs industriels où elles oeuvrent. Les entreprises publiques doivent concilier les demandes gouvernementales et les exigences de leur noyau technologique. C'est pour protéger ce noyau technologique des pressions gouvernementales et parce qu'elles développent une certaine autonomie financière que les entreprises publiques échappent au contrôle gouvernemental. À long terme, ce n'est donc pas le contrôle gouvernemental qui conduit à une bonne performance économique, mais l'entrepreneurship des gestionnaires des entreprises publiques. Ce texte propose de vérifier cette hypothèse en étudiant l'impact de cet entrepreneurship public sur la performance financière des mêmes sociétés d'État. Sur le plan empirique, cet article propose que la performance des sociétés d'État dépend davantage des équipes de gestion qui les dirigent que de ce que veulent les gouvernements. Avec des changements d'équipes à la

tête de ces entreprises, leur performance devrait fluctuer.

Tout l'exercice de privatisation lancé en 1986 tient sur la présomption que les entreprises publiques ne sont pas performantes et que l'État souhaite ne plus y injecter de fonds. Nous croyons qu'avant de privatiser ces entreprises, il vaudrait mieux ou il aurait mieux valu considérer si leur performance fut, historiquement, si désastreuse. La performance financière des entreprises publiques est la variable dépendante étudiée dans ce texte.

La performance financière des sociétés d'État : mythes et réalités

Aharoni a recensé la littérature sur la performance des entreprises publiques, autant dans les pays développés que ceux en voie de développement. La performance financière des entreprises publiques dans les pays en voie de développement souffre fréquemment de leur utilisation pour des fins de patronage. De plus, dans de nombreux pays, les prix des biens produits par les entreprises publiques sont plafonnés. Les entreprises publiques servent aussi pour subventionner des groupes ou des entreprises privées. Contrairement aux idées reçues, lorsque l'interférence politique est minimisée, la performance de ces entreprises se compare à celle de leurs consoeurs privées. Les mesures utilisées en recherche peuvent varier énormément, mais les exemples de saine performance sont nombreux. En Inde, les gains de productivité des entreprises publiques ont été 30 fois supérieurs à ceux du secteur privé, pour la période 1960-1975. Au Brésil, au Chili, au Pérou, en Thaïlande et en Uruguay, les entreprises publiques font plus de profits que de pertes. En Autriche et dans l'ancienne Allemagne de l'Ouest, les entreprises publiques font aussi bien, sur le plan financier, que les entreprises privées.

Aux États-Unis et au Canada, pour des services publics tels le téléphone ou l'électricité, les performances du public et du privé sont comparables. Dans des industries fortement réglementées, tels le transport aérien ou ferroviaire ou encore la production pétrolière et l'industrie bancaire, les entreprises publiques sont financièrement aussi performantes que les compagnies privées et ceci, autant au Canada, en Australie et en France qu'aux États-Unis. Ces résultats sont confirmés par la revue de la littérature faite par Borins et Boothman sur le même sujet. Dans un environnement compétitif, les entreprises publiques et privées ont une rentabilité comparable.

Présumer que les sociétés d'État peuvent concilier efficacité et politique, c'est présumer qu'elles sont capables d'un entrepreneurship que les avocats de la privatisation mettent en doute.

Dans une étude sur les 500 plus grandes entreprises en dehors des États-Unis, Boardman et Vining ont cependant calculé que les entreprises publiques sont moins rentables que les entreprises privées. Ils concluent également que les entreprises mixtes sont moins rentables que les entreprises publiques. Mais leur échantillon d'entreprises publiques est faible : seulement 12 des 500 entreprises comptabilisées. Selon Mascarenhas, une autre explication de cet écart tient à ce que, dans un marché qui l'exige, les entreprises publiques ne peuvent s'internationaliser autant que les entreprises privées.

La privatisation d'entreprises publiques en Grande-Bretagne ne semble pas avoir entraîné d'amélioration de la performance financière, selon Parker et Hartley. La productivité a augmenté dans les entreprises privatisées comme ce fut le cas pour l'ensemble de l'économie britannique durant la même période. Comme le soutiennent Martin et Parker, il semble que l'impact

de la propriété soit mitigé par d'autres facteurs, dont l'évolution du secteur industriel. Le facteur déterminant de la performance financière est la présence de compétition. Dans les secteurs industriels compétitifs, les entreprises publiques ont une rentabilité économique comparable à celle du secteur privé. Lorsque le gouvernement indique clairement que les entreprises publiques doivent faire des profits, la performance financière de celles-ci s'améliore sensiblement, comme ce fut le cas, par exemple, en France après 1983-1984, selon Aharoni.

Les résultats contradictoires obtenus dans les recherches sur la performance financière des entreprises publiques poussent à poursuivre les recherches. D'autant plus que, comme le soulignent Laux et Molot, le type d'entreprises publiques créées par les gouvernements au fil du temps a évolué. Les utilités publiques peu rentables furent créées dans un premier temps, puis les gouvernements ont créé des entreprises de nature plus commerciale et généralement plus rentables. La performance peut être mesurée de différentes façons. Toutefois, on s'accorde à reconnaître que les informations de nature économique publiées dans les états financiers permettent aux utilisateurs d'évaluer dans quelle mesure les entreprises sont capables de réaliser leurs opérations et de générer les flux monétaires qui leur permettront de remplir leurs obligations et, le cas échéant, de produire un rendement sur le capital investi.

Comment expliquer la performance des entreprises publiques ?

Depuis les travaux de Berle et Means, le lien entre propriété et contrôle a été remis en cause. On peut se demander pourquoi la littérature sur les entreprises publiques a continué à porter sur la notion de contrôle alors que leur nature même rendait celui-ci difficile. Il faut chercher dans ce qui motive les employés de ces

organisations, en général, et les dirigeants, en particulier. On peut chercher à distinguer les réalisations de certains entrepreneurs publics. La croissance des organismes publics et leur performance ne sont pas uniformes et justifient l'étude à ce sujet.

Dans le secteur privé, comme Schumpeter l'a défini, un entrepreneur sait reconnaître une opportunité d'innovation et a la volonté, la capacité et la ténacité pour réunir les ressources nécessaires de façon à en profiter. Cette opportunité peut être un nouveau marché, un nouveau produit, une nouvelle façon de produire, une nouvelle organisation; l'entrepreneur tire profit d'une déficience du marché et l'exploite. En bref, selon Roberts, l'entrepreneur est quelqu'un qui innove. De plus, selon Harbison et Conklin, il importe peu que l'organisation soit privée ou publique. Qu'il soit question d'intrapreneurship pour caractériser le travail d'un entrepreneur au sein d'une grande organisation ou d'entrepreneurship en général, un entrepreneur peut oeuvrer dans le secteur public. Roberts propose la définition suivante de l'entrepreneurship public : « the generation of a novel or innovative idea and the design and implementation of the innovative idea into public sector practice. » Pour Lewis, un entrepreneur public est « a person who creates or profoundly elaborates a public organization so as to alter greatly the existing pattern of allocation of scarce public resources. » Pour Doig et Hargrove, l'entrepreneurship public est un mélange d'expertise, de sens de la gestion, de talent politique et d'innovation. Pour Fortin, dans le bulletin *Entrepreneurship public*, l'entrepreneurship public réfère à une attitude de bâtisseur, à un désir de réaliser, à une volonté de passer à l'action, à une capacité de prendre et d'assumer des risques, mais surtout à un goût de travailler au progrès et au bien-être de la population en dépit des difficultés.

Compte tenu des tâches à accomplir dans une organisation moderne, l'entrepreneur est rarement une seule personne mais une équipe, comme le soulignent Marmor et Fellman. Il n'y a que dans de petites organisations oeuvrant dans un

environnement stable qu'une personne seule peut remplir toutes les fonctions entrepreneuriales. Corwin propose de parler de bureaucraties entrepreneuriales. Trop souvent, les initiateurs ne demeurent pas suffisamment longtemps en place pour réaliser leur projet. Les entrepreneurs doivent durer. Un entrepreneur ne crée pas forcément l'entreprise qu'il dynamise. Dans une étude récente sur 21 cas de PME à succès, Blais et Toulouse citent plusieurs cas où ce n'est qu'après des décennies que les organisations ont pris leur envol. C'est également vrai dans le secteur public, comme le remarquent Marmor et Fellman.

Traditionnellement, autant au Québec qu'au Canada ou ailleurs, il était entendu que le contrôle gouvernemental était la variable explicative de la performance des entreprises publiques.

Dans le contexte des sociétés d'État depuis le début des années 1980, les entrepreneurs publics doivent assurer leur rentabilité, une condition de leur survie. Cette rentabilité, qui démontre la capacité de l'entreprise à faire fonctionner son noyau technologique, garantit également de saines relations avec son environnement. D'une part, le gouvernement ne craint pas de devoir y investir des sommes additionnelles alors que sa capacité d'emprunt est étirée au maximum et, d'autre part, le secteur privé peut voir dans une entreprise publique rentable un partenaire solide, à l'ère de la complémentarité et des *joint-ventures*. C'est là la mesure première de l'entrepreneurship public, mais non la seule.

Un entrepreneur public ou une équipe d'entrepreneurs doit demeurer en place suffisamment longtemps pour diagnostiquer la situation, mettre en oeuvre des innovations et roder les opérations modifiées. Dans les entreprises publiques, il est essentiel que la performance financière soit

bonne pour les raisons susmentionnées. Ces entrepreneurs, qu'ils soient d'anciens fonctionnaires ou des gens issus du secteur privé, doivent d'abord assurer la survie de leur organisation, et cette survie passe par la rentabilité. C'est ce lien entre la présence d'équipes d'entrepreneurs et la performance financière que nous testons dans ce qui suit.

Méthodologie

Pour expliquer la relation entre l'entrepreneurship public et la performance, il convient de sélectionner des entreprises publiques engagées dans des activités commerciales, industrielles ou financières consistant à produire ou à transiger des biens ou des services dans une situation de concurrence et à des fins de rentabilité. Qu'elles se situent dans un contexte de concurrence importe peu puisque l'entrepreneurship public ne se définit pas en fonction d'un environnement compétitif, encore que toutes les entreprises considérées dans notre étude évoluent dans un contexte de concurrence. Les entreprises dont les états financiers sont étudiés ici sont des entreprises du gouvernement du Québec. Ces entreprises ont été choisies pour des raisons d'accessibilité des données financières, mais aussi parce qu'il nous est possible de qualifier ces données avec les résultats qualitatifs obtenus.¹

En nous basant sur des données issues notamment de la période de 1975 à aujourd'hui, c'est-à-dire au-delà de la période d'émergence des entreprises, nous testons le lien entre la performance financière de neuf entreprises publiques québécoises et leurs équipes dirigeantes. Notre hypothèse est que l'entrepreneurship public des équipes dirigeantes explique la performance financière.

Sans aucun doute, d'autres variables intermédiaires influencent la performance financière des entreprises publiques. Nous posons cependant le postulat qu'un entrepreneur

public doit être en mesure de concilier les exigences des environnements politique et économique et de la rentabilité. Cette rentabilité, nous la définissons tout simplement comme la capacité d'assumer le coût des opérations et de produire un rendement normal sur le capital investi par l'État.

L'étude permet d'évaluer l'impact d'entrepreneurs dans des domaines importants de l'économie québécoise. Les entreprises considérées sont soit en compétition avec le secteur privé ou encore, leur performance peut être comparée à celle d'entreprises semblables dans le secteur privé. Les cas choisis correspondent également aux différents modes de contrôle interne existants de la hiérarchie pure au *holding*, selon Dunsire *et al.* et couvrent bien la typologie sociale des industries, comme le souligne Burt.

Les entreprises que nous avons choisi d'étudier sont des entreprises qui ont été créées entre 1962 et 1975. Elles sont assez vieilles pour qu'il soit possible de retracer certaines tendances historiques. La création des entreprises publiques québécoises peut être considérée comme un ensemble. Six entreprises que nous étudions (la Société générale de financement (SGF), Soquem, Rexfor, Soquip, Sidbec et Soquia) sont liées. La SGF fut partie prenante lors des études préliminaires qui conduisirent à la création de Sidbec. La SGF a ou avait aussi des activités conjointes avec Rexfor et Soquip. Soquia fut créée parce que le ministère de l'Agriculture était insatisfait de la Société de développement industriel, complément à la SGF instituée au début des années 1970. Si la rentabilité s'est voulue implicitement un objectif dans la création des sociétés d'État, ce n'est qu'à compter de 1979 que le discours politique se fait plus explicite à cet égard. Cela explique notre choix de la période de 1975 à aujourd'hui.

Pour évaluer la performance, nous avons utilisé trois ratios :

- la marge bénéficiaire;

- le rendement des actifs;
- le rendement de l'équité.

La marge bénéficiaire indique la capacité de l'entreprise de couvrir ses coûts d'opération et de générer un rendement sur le capital investi.

Le rendement des actifs indique la performance opérationnelle de l'entreprise. Il permet de mesurer l'efficacité avec laquelle les actifs sont utilisés par l'entreprise pour ses opérations.

Le rendement de l'équité indique la performance du rendement de l'entreprise. Il permet de mesurer le rendement effectif sur le capital investi par le gouvernement, incluant les bénéfices accumulés laissés dans l'entreprise.

À l'instar de Vining et Boardman, nous avons utilisé la marge bénéficiaire et le rendement des actifs. Nous avons, par ailleurs, voulu renforcer notre évaluation en y ajoutant le rendement de l'équité pour accentuer les tendances.

Le souffle entrepreneurial dans les sociétés d'État

Nous avons mesuré la rentabilité de neuf entreprises publiques de 1975 à aujourd'hui. Nous présumons, au départ, que la rentabilité de chaque entreprise est tributaire des équipes de direction qui démontrent des qualités entrepreneuriales en améliorant la rentabilité de leur entreprise. Les résultats obtenus semblent confirmer notre hypothèse.

Le premier cas que nous avons étudié est celui de Soquem. En 1977-1978, Paul Bourassa remplace le président fondateur, Côme Carbonneau, à la tête de Soquem. Avec l'arrivée de Bourassa, de nouveaux cadres se joignent à l'organisation et sa rentabilité fait des progrès spectaculaires, entre 1978 et 1982. Puis, la récession survenant, les résultats déclinent jusqu'en 1986-1987. Cette année-là, toujours sous l'impulsion de Bou-

rassa, une nouvelle équipe redonne la rentabilité à Soquem. Le nouveau président, André Laurin, qui entre en fonction en 1988, maintiendra ce second souffle entrepreneurial jusqu'à la récession de 1990.

Le deuxième cas, Sidbec, fut longtemps un désastre financier. Ce n'est qu'après la nomination de John LeBouthillier, en 1983, que l'entreprise se révèle rentable. Entouré d'une nouvelle équipe, ce dernier parvient à faire réaliser de modestes profits à Sidbec. Le gouvernement a finalement vendu Sidbec pour une somme dérisoire en 1994, quelques jours avant les élections.

Toutes les sociétés d'État témoignent, à des degrés variés, de poussées entrepreneuriales qui ont conduit plusieurs équipes dirigeantes sur le chemin de la rentabilité. Il est possible que la conjoncture, le degré d'interventionnisme et l'idéologie du gouvernement au pouvoir puissent avoir eu une incidence sur les opportunités des entreprises étudiées.

Rexfor a connu quatre présidents : Albert Côté, jusqu'en 1979, qui est devenu ministre responsable de Rexfor en 1985, Michel Duchesneau, sous-ministre aux Forêts avant de devenir le PDG de Rexfor; Robert Darveau, nommé pour remplacer le précédent en 1986-1987, et Jean-Marie Rodrigue, nommé depuis un an. Fait intéressant dans l'histoire des entreprises publiques au Québec, certains cadres de l'époque Côté sont revenus travailler chez Rexfor avec Darveau qui, par ailleurs, avait engagé Côté dans sa firme de consultants, après son départ de Rexfor. Jean-Marie Rodrigue, le nouveau président depuis le 1^{er} avril 1992, est aussi un cadre de l'époque Côté. On observe que Côté a opéré un redressement financier chez Rexfor, qui a

perdu de la vigueur à la suite de son départ. Puis, son successeur, Michel Duchesneau, après quelques années de mauvaises affaires, redonne une impulsion à la hausse à la rentabilité. Sous Darveau, la rentabilité de Rexfor a décliné après une longue montée commencée sous Duchesneau, en 1983. Le même phénomène s'était produit à la fin du mandat de Côté. Notons que Rexfor a interrompu la publication de la liste de ses cadres en 1989.

Après le départ de Martin qui avait maintenu la rentabilité de Soquip pendant quelques années, Richard Pouliot éprouve momentanément des difficultés puis redonne à l'entreprise publique une impulsion à la hausse qui sera soutenue par son successeur, Yves Rheault. Il semble bien que, dans ce cas-ci, l'équipe dirigeante ait été davantage le facteur de succès que les présidents.

Soquia a connu une seule période d'amélioration notable de sa rentabilité. Cette période correspond à la deuxième moitié du mandat d'André Marier. Les gestionnaires de Soquia ne sont pas clairement identifiés pendant de nombreuses années de sorte qu'il n'est pas possible d'attribuer cette évolution à une équipe en particulier. Ce n'est que depuis 1989 que l'équipe de direction est clairement spécifiée, époque moins rentable dans l'histoire de l'organisation.

Dans le cas de la Caisse de dépôts et placements, nous n'avons retenu que la marge bénéficiaire pour évaluer les tendances parce que la croissance des actifs et de l'équité est surtout due aux imposantes entrées de fonds venant des déposants. Claude Prieur, qui dirige la Caisse dès sa fondation en 1965, insufflé une première tendance à la hausse. À compter de 1973, la Caisse vit, sous la direction de Marcel Cazavan à qui on reproche un trop grand conservatisme, une période difficile qui ne prendra fin qu'avec l'arrivée de son successeur, Jean Campeau. C'est sous l'impulsion de ce dernier que la Caisse s'engage dans la diversification du portefeuille et confère à l'entreprise un véritable statut de

levier économique pour le Québec. Puis, à compter de 1990, le tandem Delorme-Savard prend la relève avec des résultats qui ont conduit à leur départ avant la fin de leur mandat.

La SGF a connu deux poussées entrepreneuriales : une brève sous Guy Coulombe et l'équipe qui arrive avec lui en 1978, puis une seconde sous Jean-Claude Lebel, après la récession de 1982, poussée qui s'essouffle avec l'arrivée de son successeur, Yvon Marcoux, qui ne restera que 19 mois. Ce dernier amorce une période de remplacements successifs de dirigeants qui amènera l'entreprise à connaître quatre présidents en cinq ans. Le retour à la rentabilité est sans doute dû à la performance des filiales plutôt qu'à un véritable souffle entrepreneurial.

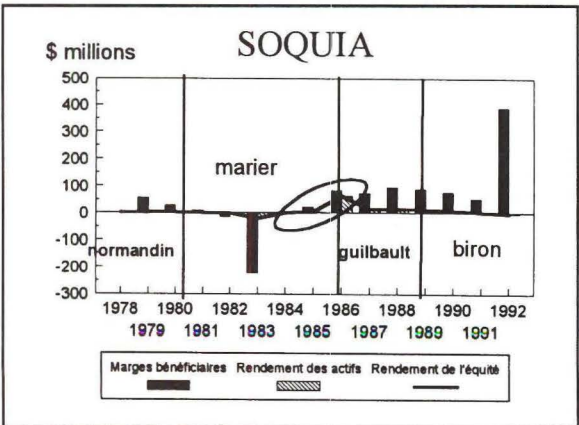
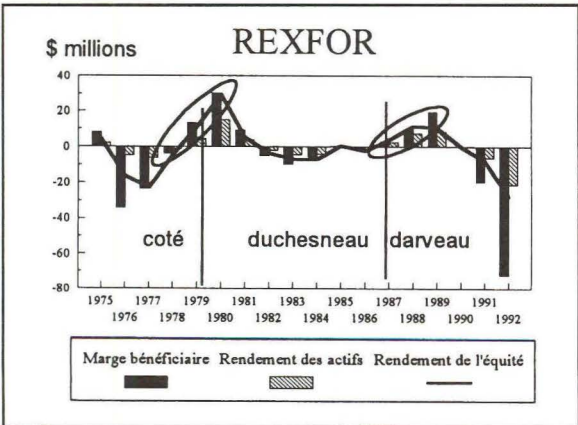
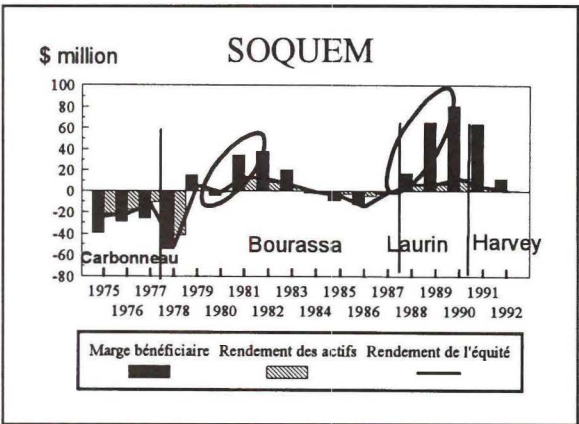
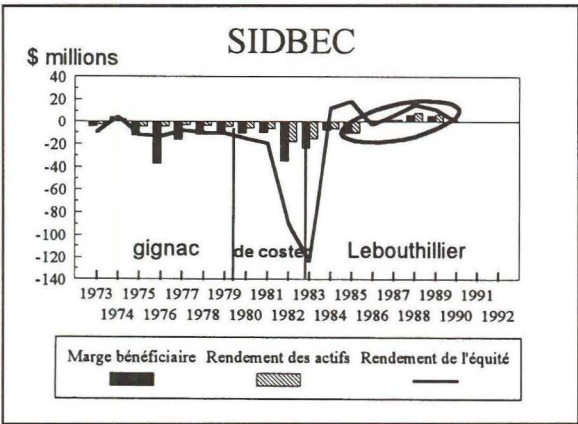
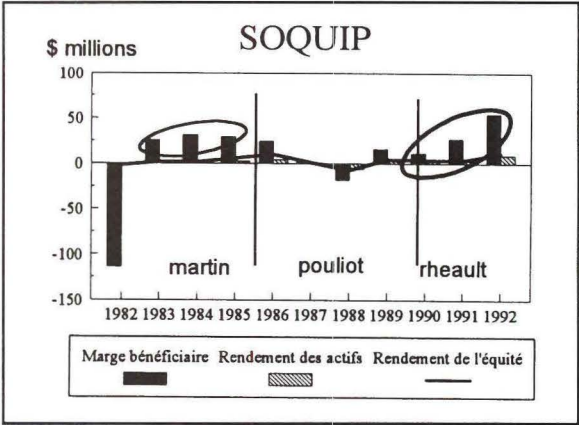
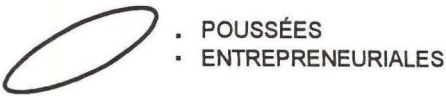
Dans le cas de la Société de développement industriel (SDI), on constate qu'une tendance à la hausse s'amorce sous François Lebrun pour se poursuivre sous la direction de Gérald Tremblay. Sous Gabriel Savard qui remplace Tremblay, les changements dans la nature des activités de la Société rendent hasardeuse l'interprétation de toute tendance.

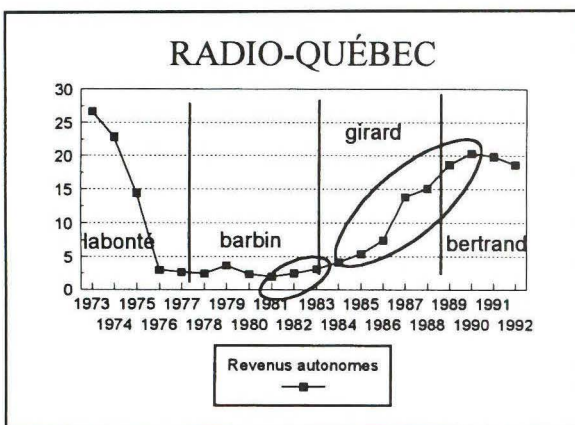
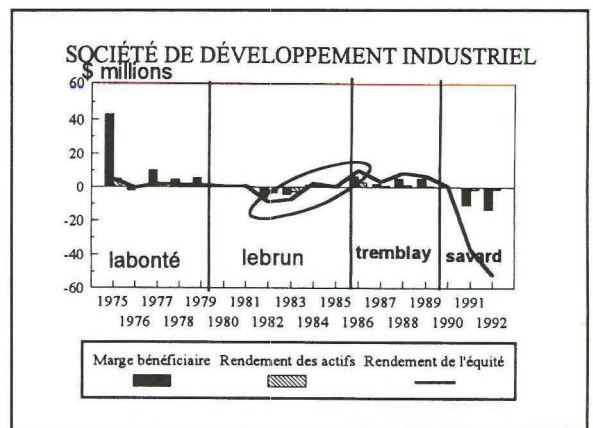
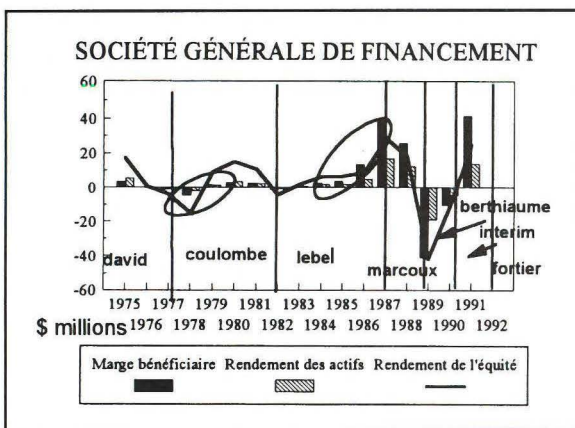
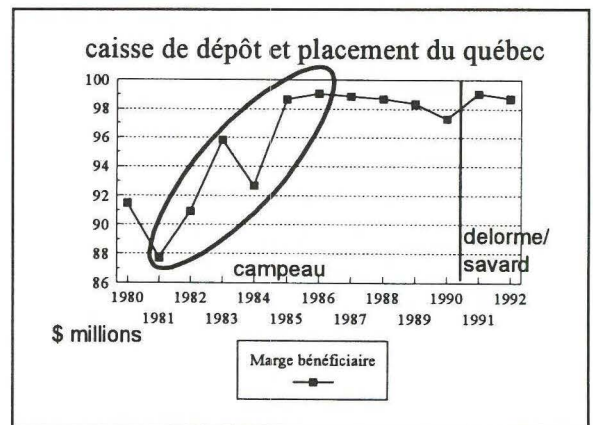
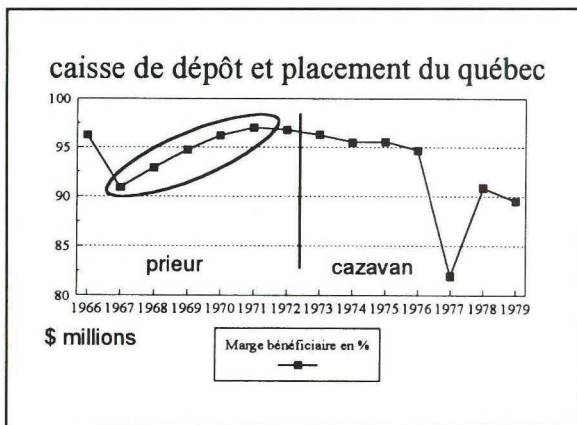
Dans le cas de Radio-Québec, nous avons examiné l'évolution des revenus autonomes, seul véritable indicateur financier d'un entrepreneurship puisque les autres revenus représentent des subventions. C'est avec Barbin que s'amorce la croissance des revenus autonomes. Mais c'est sous la direction de Jacques Girard que Radio-Québec s'engage activement dans le développement de ses revenus autonomes. Ce développement culmine sous la direction de Françoise Bertrand, avant le changement d'orientation.

En résumé, avec le bémol qui s'impose dans le cas de Soquia, toutes les sociétés d'État témoignent, à des degrés variés, de poussées entrepreneuriales qui ont conduit plusieurs équipes dirigeantes sur le chemin de la rentabilité. Il est possible que la conjoncture, le degré d'inter-

ventionnisme et l'idéologie du gouvernement au pouvoir puissent avoir eu une incidence sur les opportunités des entreprises étudiées.

ILLUSTRATION DES
POUSSÉES « ENTREPRENEURIALES »
DANS NEUF SOCIÉTÉS D'ÉTAT
QUÉBÉCOISES





L'arrivée seule d'un nouveau président-directeur général n'a pas d'impact si celui-ci ne s'entoure pas d'une nouvelle équipe. Le processus qui semble se dessiner dans chacun des cas où il y a eu entrepreneurship est le suivant : dans un premier temps, ce nouveau président fait un diagnostic de la situation de l'entreprise et évalue son personnel de direction; dans un deuxième temps, il se débarrasse du « bois mort » ou remplace ceux qui sont satisfaits de l'ordre établi et c'est avec les nouveaux venus et une partie de l'ancienne équipe que le projet est lancé; dans un troisième temps, il y a consolidation ou mise en oeuvre du projet d'entreprise lancé puis, finalement, départ vers de nouveaux défis.

Ce processus suggère que des mandats trop longs ne vont pas dans le sens des meilleurs intérêts des entreprises. Des mandats d'environ quatre ou cinq ans renouvelables selon la situation, pour un second mandat de deux ans, pourraient peut-être mieux assurer l'esprit d'entrepreneurship. Pour le gouvernement, cette façon de faire pourrait laisser croire qu'un mandat de dix ans est trop long à la tête de la Caisse de dépôts et que des mandats de cinq ans ne devraient pas être renouvelés. On peut expliquer ceci par le fait que les présidents sont nommés avec un mandat clair. Par exemple, François Lebrun, à son arrivée à la SDI, devait implanter *Le Virage technologique*; Jean-Claude Lebel devait faire de la SGF un grand *holding*. Lorsque le gouvernement n'a pas osé autoriser la fusion de la SGF, de Domtar et de Donohue, lui et son équipe sont allés travailler ailleurs. Une fois ces grands projets initiaux en route, il semble qu'il vaut mieux que quelqu'un de nouveau redémarre.

Les changements d'équipes dirigeantes à la tête des sociétés d'État ont un impact sur leur performance financière. Nos résultats sont conformes à ce que Thomas a trouvé dans son analyse de l'impact du leadership dans un groupe d'entreprises commerciales en Grande-Bretagne. Cette recherche suggère l'idée que le choix des dirigeants nommés par le gouvernement à la tête des entreprises publiques ainsi que l'équipe de direction sur laquelle ceux-ci s'appuient, est un facteur important de la rentabilité des entreprises publiques.

La démonstration faite dans cette étude visait à tester pour la première fois l'effet de l'entrepreneurship public sur la performance financière des sociétés d'État. Des tests plus sophistiqués vont suivre afin de valider cette relation, comme d'autres variables touchant le développement des entreprises publiques ont été testées. Mais, dans un premier temps, sur un aussi petit nombre d'observations, il nous semblait qu'un test simple pour des données partielles donnerait une première indication à savoir si l'idée vaut la peine d'être poussée plus loin.

Il faudra tester à nouveau les résultats obtenus ici en les confrontant à la performance des divers secteurs économiques où nous retrouvons les sociétés d'État. Les mauvaises performances de certaines années s'expliquent parfois par le contexte économique et parfois par les particularités de l'industrie. Survivre à la privatisation est un signe d'entrepreneurship. Il faudra étendre l'analyse aux entreprises publiques privatisées pour voir ce qui s'y est passé. C'est ce que nous poursuivons présentement.² Jusqu'ici les résultats préliminaires obtenus en faisant des analyses de régression linéaire par groupe témoin n'ont fait que confirmer les résultats présentés dans ce texte.

Notes

1. Les résultats qualitatifs sont basés sur une série d'entrevues réalisées auprès de 37 dirigeants, dans neuf entreprises publiques québécoises et sur une recherche documentaire. Cette recherche fut facilitée par une subvention du Conseil de recherche en sciences humaines du Canada. Pour plus de détails, voir Bernier (1989).
2. Une équipe de recherche formée de Michel G. Bédard et André Forget, de l'UQAM, ainsi que de Luc Bernier et Patrick Petit, de l'ÉNAP, continue à analyser ces résultats de façon plus systématique. Cette équipe est financée par des subventions du FODAR et du FCAR.

Bibliographie

- AHARONI, Y. (1986). *The Evolution and Management of State-Owned Enterprises*, Cambridge, Ballinger.
- BERLE, A. and G. C. MEANS (1932). *The Modern Corporation and Private Property*, New York, Macmillan.
- BERNIER, L. (1989). « La dynamique institutionnelle des entreprises publiques au Québec de 1960 à aujourd'hui », *Politiques et management public*, 7, p. 95-111.
- BERNIER, L. (1994). « Privatization in Québec », in Gow, J. I. et R. Bernier (directeurs). *Un État réduit ?*, Presses de l'Université du Québec, p. 221-246.
- BERNIER, L. (1994). « La création d'entreprises publiques », in Crête, J. et al. (directeurs). *Politiques provinciales comparées*, Presses de l'Université Laval, p. 315-333.

-
- BERNIER, L. (1995). « Adjusting to NAFTA : State Enterprises and Privatization in Quebec in Light of the Mexican and American Experiences », in Lachapelle, G. (directeur). *Quebec Under Free Trade*, Presses de l'Université du Québec, p. 191-209.
- BOARDMAN, A. E. and A. R. VINING (1989). « Ownership and Performance in Competitive Environments : A Comparison of the Performance of Private, Mixed, and State-Owned Enterprises », *Journal of Law and Economics*, 32, p.1-33.
- BORINS, S. F. and B. E. C. BOOTHMAN (1985). « Crown Corporations and Economic Efficiency », McFetridge, Donald G., *Canadian Industrial Policy in Action*, University of Toronto Press, p. 75-129.
- BURT, R. S. (1988). « The Stability of American Markets », *American Journal of Sociology*, 94, p. 356-395.
- CONKLIN, D. W. (1986). « Entrepreneurship, Innovation and Economic Change », in Laidler, D. *Responses to Economic Change*, University of Toronto Press, p. 33-74.
- CORWIN, R. G. (1983). *The Entrepreneurial Bureaucracy : Biographies of Two Federal Programs in Education*, JAI Press.
- DOIG, J. W. and E. C. HARGROVE (1987). *Leadership and Innovation : Entrepreneurs in Government*, John Hopkins University Press.
- Dunsire, A. et al. (1991). « Organizational Status and Performance : Summary of Findings », *Public Administration*, 69, p. 21-40.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1986). Rapport du comité sur la privatisation des sociétés d'État, *De la Révolution tranquille... à l'an deux mille*.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1988). *Rapport d'étape 1986-1988*, ministère des Finances, Cabinet du ministre délégué aux Finances et à la Privatisation.
- GOVERNEMENT DU QUÉBEC (1993). *Les finances publiques du Québec : vivre selon nos moyens*, ministère des Finances.
- HAFSI, T. and C. KOENIG (1988). « The State-SOE Relationship : Some Patterns », *Journal of Management Studies*, 25, p. 235-249.
- HARBISON, Fr. (1956). « Entrepreneurial Organization as a Factor in Economic Development », *Quarterly Journal of Economics*, 70, p. 364-379.
- LAUX, J. K. and M. A. MOLOT (1988). *State Capitalism : Public Enterprise in Canada*, Cornell University Press.
- LEWIS, E. (1988). « Public Entrepreneurship and the Teleology of Technology », *Administration and Society*, 20, p. 109-126.
- MARMOR, Th. R. and Ph. FELLMAN (1986). « Policy Entrepreneurship in Government : an American Study », *Journal of Public Policy*, 6, p. 225-253.
- MARTIN, St. and D. PARKER (1995). « Privatization and Economic Performance Throughout the UK Business Cycle », *Managerial and Decision Economics*, 16, p. 225-237.
- MASCARENHAS, Br. (1989). « Domains of State-Owned, Privately Held, and Publicly Traded Firms in International Competition », *Administrative Science Quarterly*, 34, p. 582-597.
- PARENTEAU, R. (1980). « Les sociétés d'État : autonomie ou intégration », École des HEC, document témoin de la rencontre du 8 mai.
- PARKER, D. and K. HARTLEY (1991). « Do Changes in Organizational Status Affect Financial Performance ? », *Strategic Management Journal*, 12, p. 631-641.
- PINCHOT, G. (1985). *Intrapreneuring*, Harper & Row.
- ROBERTS, N. C. (1992). « Public Entrepreneurship and Innovation », *Policy Studies Review*, 11, p. 55-74.
- ROBERTS, N. C. and P. J. KING (1991). « Policy Entrepreneurs : Their Activity Structure and Function in the Policy Process », *Journal of Public Administration Research and Theory*, 1, p. 147-175.
- SCHUMPETER, J. (1935). *Théorie de l'évolution économique*, Dalloz.
- STANBURY, W. (1994). « Privatization by Federal and Provincial Governments in Canada : an Empirical Study », in Gow, J. I. et R. Bernier (directeurs). *Un État réduit ?*, Presses de l'Université du Québec, p. 165-219.
- THOMAS, Al. B. (1988). « Does Leadership Make a Difference to Organizational Performance ? », *Administrative Science Quarterly*, 33, p. 388-400.
-

Alain Samson
Jean-Marie Toulouse
Yvon Gasse
Pierre Corbeil
Sylvie Laferté
Jean-Louis Langevin
Danielle L'Heureux
Marcel Lafrance
Marc Chiasson
Paul-A. Fortin
Pierre R. Turcotte
Camille Carrier
Yvon G. Perreault
André Chamberland
Rémy Gagné
Régis Fortin
Jacques P.M.
Vallerand
Philip L. Grenon
Brigitte Van Coillie-
Tremblay
Pierre Hébert
Roger A. Blais
Jacques Lalande
Renaud Lapierre
Yvan Dubuc
Micheline Locas
Pierre Levasseur
Gérard Perron
Michel A. Solis
Paul Prévost
Jean-Pierre Bégin
Pierre-André Julien

Rédigez un volume pour la



et joignez-vous
à un groupe sélect de spécialistes!

*La Fondation de l'Entrepreneurship
recrute des auteurs reconnus dans leur milieu
pour leurs compétences et leur pédagogie.*

*Pour de plus amples renseignements concernant
les modalités de rédaction d'un volume,
les orientations de la collection «Entreprendre»
et les titres déjà publiés ou en préparation,
communiquez avec :*

M. François Vaillancourt, Adm.A.



Fondation de
l'Entrepreneurship

160, 76^e Rue Est, bureau 250
Charlesbourg (Québec) G1H 7H6
Téléphone : (418) 646-1994
Télécopieur : (418) 646-2246
Internet : fondation@entrepreneurship.qc.ca

Pour améliorer les relations entre une PME et son banquier

Luc Robitaille

Cet article suggère une approche devant permettre à la PME d'obtenir plus facilement et plus assurément les prêts qu'elle demande à son institution financière. Il semble en effet que ce soit là un problème : 60 % des PME estiment que le manque de disponibilité de fonds à coût raisonnable freine leur croissance. Dans une économie où la PME serait la principale responsable des nouveaux emplois créés, cette situation mérite que l'on s'y attarde davantage.

L'insatisfaction des PME concernerait d'abord, et ce de façon croissante, les garanties exigées. Puis, les frais de service seraient les principaux irritants de leur relation avec leur prêteur. Dans une moindre mesure, bien qu'également en augmentation entre 1988 et 1994, la disponibilité des fonds serait aussi une source de frustration. Enfin, l'insatisfaction des entreprises porterait, de plus, sur le taux d'intérêt et la compétence du directeur de crédit, mais de façon plus négligeable.

Ces indices d'une relative dégradation de la relation d'affaires entre la PME et sa banque peuvent s'expliquer par les conjonctures économiques couvertes par l'étude relatée. En 1988, nous étions dans les derniers instants d'une longue et soutenue période de croissance économique alors qu'en 1994, nous sortions à peine d'une difficile récession. Dans un tel contexte, il peut s'avérer normal que les banques se montrent plus prudentes, comme le suggère le taux de refus des demandes de prêts qui a passé de 7,9 % en 1988 à 10,5 % en 1994.

Cette dernière constatation suggère une cause plus profonde à l'insatisfaction des PME : celle de la méconnaissance du rôle des institutions prêteuses traditionnelles. En effet, elle serait l'un des principaux facteurs explicatifs de cette relation problématique selon une étude commandée par l'Association des banquiers canadiens en 1990. Les autres facteurs proposés par cette étude concernent tantôt les PME, tantôt les banques ou tantôt ces deux parties. Il s'agit de la gestion comptable déficiente des PME, de la mauvaise communication en présence, elle-même causée par des différences quant à la culture, aux valeurs et aux croyances des deux parties, de la méconnaissance des autres sources de fonds et enfin, de la compétence, de la disponibilité et du taux de rotation des directeurs de crédit.

Par conséquent, il paraît évident, et cela est vrai pour toute relation d'affaires, que pour tirer le maximum d'une relation avec sa banque, la PME devra apprendre à mieux la connaître. Les suggestions formulées ci-dessous afin d'obtenir le financement requis de son prêteur reposent toutes sur ce principe. Ainsi, nous proposons d'explorer la façon d'être du banquier à travers son rôle, sa logique et sa personnalité. Nous décrirons par la suite sa façon de faire. Plus spécifiquement, nous analyserons ses comportements lors d'une demande de prêt afin de suggérer une approche qui lui fera dire « oui » plus souvent.

Il faut, par ailleurs, souligner que la banque a également un rôle à jouer dans l'harmonisation de cette relation en améliorant, notamment, sa compréhension de la PME.

La façon d'être du banquier

La banque et, par extension, son porte-parole, le directeur de crédit, représente certes un partenaire particulier pour la PME. Voyons rapidement certaines de ses principales caractéristiques.

Le rôle du banquier

Le rôle du banquier, en tant que prêteur, est relativement clair : il s'agit de faire des prêts garantis à des entreprises qui présentent des risques acceptables. C'est lorsqu'on veut lui faire jouer d'autres rôles que les déceptions sont les plus grandes. Évidemment, ceci implique que le banquier aura à dire non aux demandes de crédit n'affichant pas ces deux caractéristiques, à savoir : la garantie et le bon risque. Même les plus fervents défenseurs de la PME reconnaissent que ce rôle de filtrage assumé par les prêteurs traditionnels est positif, voire souhaitable pour notre économie.

Il faut du reste noter que les PME les plus insatisfaites de leur banquier sont celles qui ont essuyé un refus auprès d'eux et qui affichent un risque plus élevé comme le suggèrent leur plus jeune âge, leur secteur d'activité plus turbulent et leur piètre performance passée.

Est-ce à dire que les entreprises plus risquées n'ayant pas de garanties tangibles à offrir doivent se résigner à ne pas donner suite à leurs projets ? Certes non, car il existe d'autres sources pour satisfaire leurs besoins de fonds. Il y a d'abord les firmes offrant des formes de financement spécialisées comme les fournisseurs pour supporter les achats, les

sociétés de « facturation » pour prendre en charge les comptes-clients et les institutions de crédit-bail pour financer les acquisitions de biens tels les véhicules, les équipements et la machinerie. Finalement, on trouve les prêteurs qui interviennent à des moments stratégiques pour permettre la réalisation de projets importants ou d'acquisitions qui nécessitent des prêts de type « mezzanine », c'est-à-dire qui comportent peu de garanties, des risques particuliers et, par conséquent, des conditions qui sont également particulières.

Pour tirer le maximum d'une relation avec sa banque, la PME devra apprendre à mieux la connaître.

Il y a aussi les prêteurs dits de dernier recours. L'on pense alors à la Banque de développement du Canada et à certaines sociétés régionales dont la mission est justement d'offrir des prêts plus risqués aux PME qui en ont besoin.

La dernière source est plus coûteuse pour l'entreprise, mais lui procure un financement qui porte sur un risque équivalent. Il s'agit des investisseurs en capital de risque. Pour les PME bien structurées, il existe une panoplie de sociétés de capital de risque. Pour les autres, elles devront se contenter de l'apport de leurs actionnaires-dirigeants ou de personnes de leur entourage souvent appelés des anges.

Si aucune de ces sources ne peut combler les besoins de fonds spécifiques d'une PME, de deux choses l'une : elle ne sait pas présenter convenablement son projet de financement ou encore, son projet n'est tout simplement pas viable. Dans ce dernier cas, il est souhaitable, même pour l'entreprise concernée, que le projet avorte. Pour l'autre cas, ce qui suit pourrait être utile.

La logique du prêteur

Pour bien comprendre la logique du banquier, il est essentiel de réfléchir en termes de risque positif (upside risk) ou opportunité, et de risque négatif (downside risk) ou, autrement dit, de ce qu'il peut gagner et de ce qu'il peut perdre. Ainsi, si le financement se déroule sans problème et si le projet est un succès, la banque réalisera un revenu net d'environ 2,5 % à 3,0 % correspondant à un taux d'intérêt au taux préférentiel plus 1,0 % à 2,0 % en moyenne. En revanche, à la suite d'une telle réussite, le revenu net de la PME peut être tel que ses actionnaires s'enrichiront pour de bon.

À l'inverse, si le projet tourne mal, la PME risque de tout perdre ce qu'elle aura investi dans le projet, c'est-à-dire, dans bien des cas, moins de 30 % de la somme injectée par la banque alors que celle-ci, statistiquement, même si son prêt est garanti, perdra en moyenne 35 % de son investissement. On observe donc un déséquilibre entre le risque positif et le risque négatif pour la banque, d'où sa faible propension à prendre des risques. Il faut donc retenir que pour un banquier, « vaut mieux dire non à un bon prêt que oui à un mauvais prêt ».

La personnalité du banquier et son contexte de travail

Finalement, pour bien comprendre la façon d'être du banquier, il est important de se référer à la personnalité du directeur de crédit. Celle-ci

diffère beaucoup de celle d'un propriétaire-dirigeant de PME, ce qui peut expliquer une bonne partie des difficultés à communiquer qu'éprouvent ces deux personnes. Le tableau 1 illustre quelques-unes de leurs différences.

Il faut donc être conscient que, pour le banquier, l'entreprise qui lui demande des fonds n'est qu'une PME parmi d'autres et qu'elle lui est presque totalement inconnue. Aussi faudra-t-il faire des efforts pour qu'il finisse par mieux la connaître. Au mieux, le directeur de crédit sera un gestionnaire aguerri favorisant la prise de décision rationnelle et les procédures formelles. Au pire, il sera technocrate ou bureaucrate. Conséquemment, pour bien l'informer, il sera préférable d'appuyer ses dires sur des chiffres et de s'en tenir au concret. Il craint le risque et doit continuellement rendre des comptes ou demander des autorisations par formulaire. Il est donc impératif de lui fournir le matériel nécessaire pour qu'il puisse compléter ces formulaires !

Bref, pour obtenir une autorisation de son banquier, il vaut mieux ne lui demander que ce qu'il peut offrir en respectant sa logique et son caractère particulier. Mais cela n'est pas suffisant. Encore faut-il s'assurer que cette autorisation soit conforme à la demande de prêt formulée. Pour ce faire, il est impératif de connaître ses démarches dans une telle circonstance.

Tableau 1 - Le propriétaire-dirigeant d'une PME et son banquier

LE PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT	LE BANQUIER
S'implique beaucoup dans sa PME Connaît intimement sa PME Entrepren Intuitif Favorise l'informel Aime les risques calculés A peu de comptes à rendre	Reçoit le propriétaire d'une entreprise parmi d'autres Méconnaît la PME Gère Rationnel Valorise le formel Ne court pas de risques Doit remplir quantité de formulaires

La façon de faire du banquier

Lorsqu'on rencontre un banquier dans le but de lui faire une demande de financement, il est essentiel d'adopter une approche de négociation active et positive, ce que nous décrivons ci-dessous en premier lieu. Il faut aussi créer d'emblée une bonne impression. Nous proposerons donc des façons d'y arriver. Finalement, il faut savoir comment le banquier prend et recommande sa décision. À cette fin, nous présenterons ses critères de crédit.

Il faut donc être conscient que, pour le banquier, l'entreprise qui lui demande des fonds n'est qu'une PME parmi d'autres et qu'elle lui est presque totalement inconnue. Aussi faudra-t-il faire des efforts pour qu'il finisse par mieux la connaître.

Une négociation active et positive

Une approche de négociation active demande une bonne préparation. Celle-ci permettra de préciser et hiérarchiser les objectifs visés (montant recherché, conditions, taux, garanties, remboursements, etc.), le plan de vos démarches (nature de la première rencontre et des rencontres subséquentes, ordre de présentation des renseignements, visite de votre PME, lunch, etc.) et votre stratégie d'ensemble (faire des demandes à d'autres prêteurs ou non).

Le banquier, on l'a vu, est dans une position fort différente de celle de l'entrepreneur. Ce dernier doit donc tenter de se mettre à la place du prêteur et de prévoir ses réactions, ses questions et ses décisions. Il pourra ainsi mieux planifier des tactiques qui lui permettront d'atteindre ses objectifs.

Il faut par ailleurs éviter d'aborder la négociation avec une attitude de gagnant-perdant par laquelle, forcément, l'une des deux parties en ressortira insatisfaite, ce qui ne présagera rien de bon pour la suite de la relation d'affaires. Approcher les discussions dans un esprit de gagnant-gagnant est davantage gage de succès pour une relation de qualité à long terme. Selon les circonstances et les personnes en présence, une attitude de donnant-donnant peut aussi arriver à des résultats satisfaisants.

Faire bonne impression

Quelle que soit la préparation et l'attitude adoptée, il est primordial de créer chez l'interlocuteur une bonne impression dès les premiers instants de l'entrevue initiale. Évidemment, dans le milieu des affaires, et en particulier dans le monde bancaire, on considère que les croyances comme « la première idée est toujours la meilleure » ou « les premiers instants d'une entrevue sont capitaux », relèvent davantage du mythe que de la réalité. Il n'en est rien. Le mythe, c'est plutôt celui de la prise de décision rationnelle. Cette dernière signifie que l'on prend notre décision après avoir analysé l'information pertinente au problème.

En réalité, on peut difficilement procéder ainsi, en étapes successives. Certains affirment qu'on ne peut tout simplement pas faire face à un contexte problématique sans, simultanément, élaborer une solution ou développer une opinion. Certes, cette première impression, théoriquement, se modifiera à la lumière des renseignements obtenus. Mais en fait, un tel ajustement se fait rarement, à moins d'évidences flagrantes.

Pourquoi en est-il ainsi ? Trois explications théoriques peuvent être avancées. D'abord, le cerveau humain aurait besoin de points de repère pour fonctionner, d'où la tendance à ancrer rapidement un choix qui devient ainsi un repère. Ensuite, des limites cognitives amènent la personne à simplifier son processus décisionnel. Enfin, il lui est psychologiquement difficile de

prendre en compte les renseignements qui vont à l'encontre de son opinion, même si elle s'est faite hâtivement.

Ainsi, dès le début, si le banquier a une mauvaise impression par rapport à la demande de prêt qui lui est faite, inconsciemment, il se contentera de rechercher une raison lui permettant de décliner la requête. Par contre, si son opinion initiale est positive, il poursuivra la rencontre et le processus afin d'amasser les arguments nécessaires pour étoffer sa recommandation écrite pour l'octroi du financement.

Il est préférable de porter une tenue sobre se rapprochant de celle habituellement adoptée par le banquier. Avant la première rencontre, il faut chercher à connaître la personne avec qui on aura préalablement pris rendez-vous (ses expériences passées, ses relations, sa formation, ses habitudes, ses loisirs, etc.)

Lorsque l'on partage une connaissance commune, il est indiqué de le mentionner... si cela peut servir, autrement dit, si cette personne a tous les atouts pour plaire au banquier.

Il faut éviter d'en dire trop lors de la première rencontre. Il suffit de présenter l'entreprise d'une façon simple et claire. Les détails qui pourraient semer le doute sont à éviter. Il en est de même des grandes ambitions; elles pourraient effrayer le prêteur.

La demande doit se présenter par écrit, de la façon suivante :

Projet		Financement	
Bâtisse	xx	Banque	xx
Équipement	xx	Autres prêts	xx
Refinancement	xx	Mise de fonds	xx
Fonds de roulement	xx	Fonds de roulement	xx
Total	xxxx	Total	xxxx

Il faut être prêt à expliquer et justifier verbalement le projet, sans insister sur les caractéristiques du prêt recherché (taux, garanties, termes). Ces sujets seront abordés lorsque le banquier aura montré des signes d'intérêt.

Il n'est pas recommandé de demander beaucoup pour avoir moins. Cela pourrait faire peur. Devant certains banquiers, il peut toutefois être indiqué de demander un peu plus. Dès la première rencontre ou lors d'une rencontre ultérieure, des documents seront remis, mais il vaut mieux attendre que le banquier les demande. Il s'agit des documents suivants : états financiers des trois dernières années, prévisions (un an s'il s'agit d'une demande à long terme), budget de trésorerie, bilan personnel, plan d'affaires et description des actifs à financer (certificat de localisation, plans et devis, soumissions, photos, etc.).

Il faut éviter de mentir ou de cacher des faits. Les renseignements positifs devront toutefois être fournis en premier. Après avoir créé une bonne impression, on pourra compliquer la requête en fournissant les renseignements nécessitant beaucoup d'explications.

Enfin, la façon d'être et de faire du banquier devront guider les actions entreprises.

Les critères de crédit du prêteur

Pour améliorer les chances d'obtenir le financement requis, il faut par la suite faciliter la tâche du banquier et lui fournir l'information dont il a besoin sous la forme qu'il privilégie. Plus il comprendra la requête, mieux il pourra argumenter ses recommandations. Celles-ci seront formulées selon un ensemble de critères que l'on peut regrouper en cinq points : la direction, la capacité de remboursement, le fonds de roulement, la structure de capital et les garanties.

La capacité de l'équipe dirigeante se résume dans bien des cas au propriétaire-dirigeant de

la PME. Il est sans aucun doute le facteur le plus important pour assurer le succès d'une entreprise. Malheureusement, parmi les critères considérés par le banquier, c'est certainement le plus complexe à évaluer. Le banquier reposera surtout son évaluation sur les réalisations passées de la personne et son expérience. Sa formation peut aussi être prise en compte. Par ailleurs, il pourra également évaluer la capacité de la direction en analysant la qualité des stratégies déployées par la firme.

Il demeure que le jugement du banquier rencontré sera souvent influencé par des éléments plus ou moins objectifs et conscients et par son intuition. Les facteurs subjectifs influencent cependant beaucoup moins le cadre bancaire qui aura à autoriser le prêt, puisqu'il ne rencontrera que rarement le demandeur de fonds. Pour ces raisons, à moins d'être en présence d'un entrepreneur ayant connu beaucoup de succès par le passé ou beaucoup d'échecs (dans ces circonstances, on lui octroiera facilement le prêt ou on déclinera rapidement sa demande), ce seul critère ne suffira pas. La décision d'accorder le financement devra reposer sur des renseignements plus concrets, sur des chiffres.

Un deuxième critère important est la capacité de remboursement de l'entreprise. Pour l'évaluer, le banquier comparera les fonds générés prévisionnels aux exigences du service de la dette. Il doit donc disposer, pour ce faire, des résultats prévisionnels de la firme. Il les analysera de façon conservatrice en se basant sur les performances historiques de l'entreprise et les impacts prévisibles du projet à financer sur celle-ci. Il considérera aussi les perspectives d'avenir du secteur d'activité concerné. Si les prévisions étudiées démontrent une rentabilité inhabituelle, les hypothèses utilisées (croissance des ventes, marge brute, dépenses) devront être justifiées par des arguments solides (étude de marché, départ d'un concurrent, nouveaux contrats fer-

mes, etc.). Il est inutile, voire nuisible, de présenter des prévisions trop optimistes qu'on ne réussira pas à expliquer.

Les résultats attendus ont également un impact sur l'évaluation du troisième critère : le fonds de roulement. Le souci du banquier sera de s'assurer que l'entreprise dispose et disposera des liquidités nécessaires pour faire face au volume d'affaires prévu. Une forte croissance fera généralement augmenter les besoins de fonds de roulement de l'entreprise. Un budget de trésorerie et une analyse du besoin de fonds de roulement permettront à l'analyste d'évaluer ce critère. Il simulera alors l'impact de la croissance en tenant compte de la rentabilité à venir de l'entreprise, de la fluctuation des stocks, des comptes à recevoir et des comptes à payer ainsi que de la marge de crédit disponible. Des listes chronologiques des comptes à recevoir et des comptes à payer seront également requises de même qu'une description des stocks. Aucun indice précis ne permet de juger de la qualité du fonds de roulement, mais une faible utilisation de la marge de crédit demeure un signe très positif.

Le quatrième critère considéré est la structure de capital. Le prêteur cherche alors à vérifier si les fonds propres de l'entreprise sont suffisants. Certains ratios d'endettement peuvent être calculés, mais le fondement de l'évaluation de ce critère devrait reposer sur deux points. Le premier aspect est le financement adéquat des actifs. Selon la nature plus ou moins spécialisée de ceux-ci, le niveau souhaitable de dettes les grevant variera. Ce niveau conjugué avec la capacité de remboursement de la firme indiqueront les fonds propres requis. Ainsi, si les actifs ne sont pas surfinancés, la structure de capital devrait être adéquate. L'autre aspect considéré est le risque d'affaires de l'entreprise. Si celle-ci oeuvre dans un domaine peu turbulent (ce qui est rare de nos jours !), est bien diversifiée en termes de produits et de clien-

tèle, affiche une stratégie conservatrice et ne présente pas de vulnérabilité particulière (dépendance à l'égard d'un fournisseur ou du législateur, santé fragile du propriétaire-dirigeant, etc.), le banquier acceptera habituellement un niveau d'endettement plus élevé. Le bilan constitue le principal outil utilisé pour ce critère.

Enfin, le dernier critère considéré, mais non le moindre, est la garantie offerte. Cet élément est en tête de liste parmi les irritants mentionnés par les PME dans leurs relations avec les banques. En voici les causes : les garanties exigées équivalent en moyenne à 2,8 fois le montant du prêt accordé. De plus, dans 84 % des cas, une garantie personnelle sera exigée et dans 63 % des cas, une garantie supplémentaire du conjoint le sera également.

Il faut également ajuster son approche afin de permettre aux deux parties de sortir gagnantes des négociations entourant la requête de financement. Il faut aussi très bien préparer la première rencontre pour ne pas créer une impression défavorable.

Pourtant, il est paradoxal de constater que les banques perdent en moyenne 35 % de leurs avances dans les dossiers de PME qui ont mal tourné. Leurs exigences en matière de garanties ne sont peut-être pas injustifiées. En fait, la valeur marchande des actifs grevés ne signifie rien pour le banquier. Ce qui l'intéresse, c'est la somme qu'il pourra retirer de la vente de ces actifs. Or, il doit prévoir que les conditions de cette vente ne seront pas à son avantage : les actifs, souvent, seront dans un piètre état, l'économie, le secteur d'affaire concerné seront en plein marasme, les frais de gestion de ces actifs (entreposage, pertes de revenus d'intérêts, salaires, etc.)

seront tels qu'il sera urgent de s'en départir et les acheteurs potentiels tenteront de profiter de ces circonstances. Par conséquent, à moins d'actifs très standards et faciles à revendre, il faut s'attendre à ce que le banquier dévalue nettement les actifs considérés.

Il faut noter que ces critères sont interreliés. Une très nette faiblesse sur l'un de ceux-ci peut suffire à faire rejeter une demande de prêt même si les autres critères sont bien satisfaits. Mais en général, on comprendra qu'un aspect plus fort compensera pour une faiblesse et vice-versa. Par exemple, si les garanties offertes sont de très bonne qualité, le reste du dossier pourra être un peu plus faible; si la rentabilité est excellente (ce qui indique également une direction de qualité), le prêteur acceptera d'être moins bien garanti.

Comment obtenir du financement

Afin d'obtenir d'une institution financière le financement recherché, la PME devrait adopter une approche particulière basée sur la connaissance de son interlocuteur, le banquier. Le premier principe de cette approche est le respect de son rôle de prêteur. Celui-ci se résume à faire des financements bien garantis à des entreprises présentant des risques modérés. Les autres besoins de fonds de la PME doivent être comblés par des sources différentes de financement.

Le second principe consiste à considérer la logique avec laquelle le prêteur joue son rôle. Pour ce dernier, les risques de perte sur un mauvais prêt excèdent grandement ses chances de gains provenant d'un bon financement. Il préférera donc être trop prudent plutôt que pas assez...

La personnalité du banquier et son contexte de travail représentent d'autres éléments à considérer lors d'une demande de fonds. Par ailleurs, il faut également ajuster son appro-

che afin de permettre aux deux parties de sortir gagnantes des négociations entourant la requête de financement. Il faut aussi très bien préparer la première rencontre pour ne pas créer une impression défavorable; sinon, le banquier aura tôt fait de trouver un argument suffisant pour refuser le prêt.

Enfin, il reste à fournir l'information requise sur les cinq critères considérés par le prêteur, à savoir : la direction, la capacité de remboursement, le fonds de roulement, la structure de capital et les garanties.

Si ces différents éléments ont été respectés, il est quasi certain que la demande de fonds sera accordée à la PME. Si ce n'est pas le cas, elle devra demander au banquier les raisons de son refus, ajuster, s'il y a lieu, sa requête en conséquence, et la représenter auprès d'une autre institution financière. En effet, plus de 60 % des PME ayant essuyé un refus d'un prêteur réussissent à faire financer leur projet par une autre banque. Ce qui prouve que les banquiers ne sont pas tous pareils !

Bibliographie

- DELL'ANIELLO, P. (1991). *Faites dire oui à votre banquier*, Publication Transcontinental inc., Montréal.
- GRANT & CO (1988). *Small Business Views the Banks, the Bottom Line*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Willowdale, Canada.
- KAHNEMAN, D. *et al.* (1982). *Judgement Under Uncertainty : Heuristics and Biases*, Cambridge University, Cambridge.
- MARLEAU, M. (1994). *Le financement des PME : Une évaluation de la performance des institutions financières*, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Montréal.
- WYNANT, L. et J. HATCH (1990). « Les banques et les petites entreprises emprunteuses », The Western Business School, Université de Western Ontario, London, Canada.

Les commerçants québécois sont-ils moins performants ? Étude comparative Québec-Ontario

Benoit Mario Papillon et Denis Pettigrew¹

Le secteur de la distribution au Québec a connu d'importantes modifications au cours des dernières années. Les grandes surfaces se sont étendues à de plus en plus de lignes de produits dans le secteur de la vente au détail. Les magasins-entrepôts, avec leurs modes d'opération sur une grande échelle, sont en concurrence directe avec les façons de faire **plus traditionnelles des PME** du secteur. Les effets de cette concurrence directe sont anticipés avec d'autant plus d'inquiétude que des spécialistes ont soutenu que les commerçants québécois étaient moins efficaces que les commerçants d'autres régions au Canada.²

Le but de cet article est de présenter des observations sur la performance relative des commerçants québécois dans le secteur PME à partir d'une comparaison Québec-Ontario. Le lecteur y trouvera d'abord une description des instruments disponibles pour mesurer la performance des commerçants. La section qui suit présente les résultats obtenus à partir d'une banque de données construite par la Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales de Statistique Canada. Enfin la dernière section tire quelques conclusions sur la question spécifique de la performance relative des commerçants québécois.

Instruments de mesure

Les deux principaux objectifs de gestion des réseaux de distribution consistent à maximiser

le service à la clientèle et à minimiser les coûts totaux de distribution (Stern). Comme le rappelle Spriggs, le problème est qu'il existe peu de mesure adéquate de la performance des membres le long d'un réseau de distribution. Même en se limitant au dernier maillon du réseau, c'est-à-dire les détaillants, le problème demeure. Parmi les auteurs récents, Spriggs et Ménard suggèrent d'utiliser les données des rapports financiers pour mesurer la performance. Dans ce texte, nous entendons par le terme « performance » être plus efficient, c'est-à-dire faire plus avec moins de ressources. Les mesures de rentabilité financière fournissent un premier indice de performance dans le secteur du détail. Les données comptables constituent la principale source d'information pour le calcul de telles mesures. Parmi les données comptables, nous nous intéresserons principalement à la marge de contribution et au bénéfice net. La marge de contribution correspond à la différence entre les revenus de vente et le coût des marchandises vendues. Elle représente donc le coût total de la distribution, ce qui peut en faire une excellente mesure de performance. Le bénéfice net correspond à la différence entre le prix de vente et tous les coûts incluant le coût de la marchandise. Si on veut soutenir qu'un groupe de commerçants est plus performant, on doit s'assurer non seulement que ceux-ci opèrent avec des marges de contribution moindres, mais qu'ils réussissent à la fois à réaliser des profits supérieurs ou égaux.

L'utilisation du coût de la distribution selon différents groupes de commerçants comme mesure de performance relative requiert une certaine homogénéité parmi les services de distribution offerts. La méthode utilisée pour faire des comparaisons de performance entre deux régions doit premièrement reconnaître la diversité des services de distribution dans son ensemble. Deuxièmement, les sources de données comptables utilisées doivent permettre le traitement de cette diversité tout en permettant la mesure de la performance selon les deux dimensions susmentionnées.

La marge de contribution correspond à la différence entre les revenus de vente et le coût des marchandises vendues. Elle représente donc le coût total de la distribution, ce qui peut en faire une excellente mesure de performance.

Les services de distribution offerts par le commerce de détail sont très diversifiés. Même dans un sous-secteur du commerce de détail portant sur une catégorie spécifique de produits, par exemple l'épicerie ou les appareils électroniques, la nature des services offerts peut varier en termes d'accessibilité ou d'informations fournies au client sur le produit. L'utilisation de données comptables nécessite donc un minimum d'uniformité de services parmi les entreprises comparées.

En l'absence de mesures de la production, il faut trouver d'autres variables observées pouvant servir de base d'homogénéisation dans une comparaison entre deux réseaux de distribution. Une façon de corriger les différences de services consiste à stratifier l'échantillon d'entreprises analysées par groupes susceptibles d'offrir un service relativement homogène. Deux éléments susceptibles d'être fournis dans les données statistiques sont particulièrement prometteurs à

cet égard : le secteur ou sous-secteur du réseau de distribution et la taille des entreprises.

On peut facilement imaginer que le coût de distribution d'un produit sera différent selon que le produit se conserve peu ou beaucoup (perte d'inventaires), selon qu'il se vend en quelques modèles ou en plusieurs modèles (taille et manutention d'inventaires) selon que le volume de ventes est grand ou faible et ainsi de suite. Les variables secteur/sous-secteur et taille permettent d'homogénéiser en partie la catégorie de services de distribution offerts en regroupant ensemble les commerçants distribuant des catégories de produits relativement similaires.

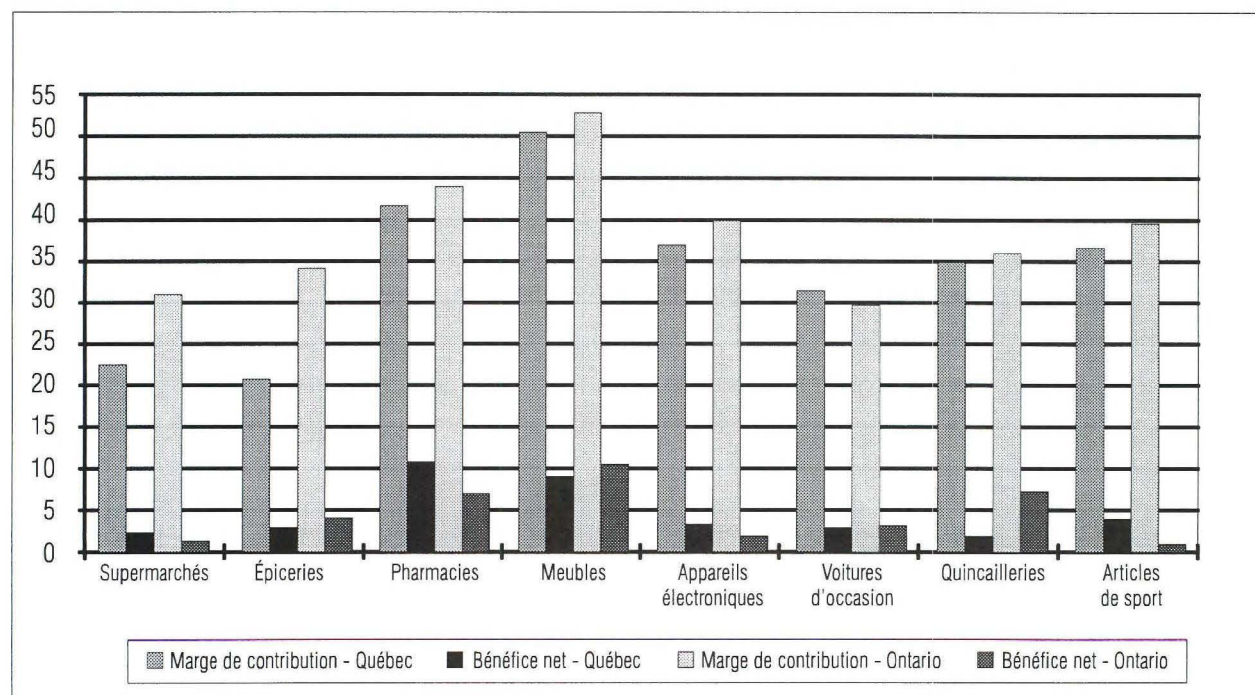
Résultats

Compte tenu de l'évolution rapide du secteur de la distribution au cours des dernières décennies, deux années ont été choisies : 1987 et 1991. L'année 1987 est une année d'avant-récession et l'année 1991 est l'année la plus récente pour laquelle des données étaient disponibles au moment de l'étude. Les données proviennent de la Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales de Statistique Canada. Une courte note en annexe décrit la nature de ces données. L'information obtenue est utilisée pour faire une comparaison par secteur de la performance des commerçants de même taille (commerce de détail) au Québec et en Ontario.

Marges de contribution et bénéfices nets

La figure 1 compare les marges de contribution des commerçants québécois et ontariens de différentes catégories de commerce de détail en 1987. Pour sept des huit catégories de commerce de détail représentées, on observe que les commerçants québécois ont opéré en 1987 avec des marges de contribution plus faibles que les commerçants ontariens. Il n'y a que dans le secteur

Figure 1 - Mesures de performance des commerçants — Québec; Ontario 1987



« voitures d'occasion » que les commerçants québécois ont opéré avec une marge de contribution légèrement plus élevée.

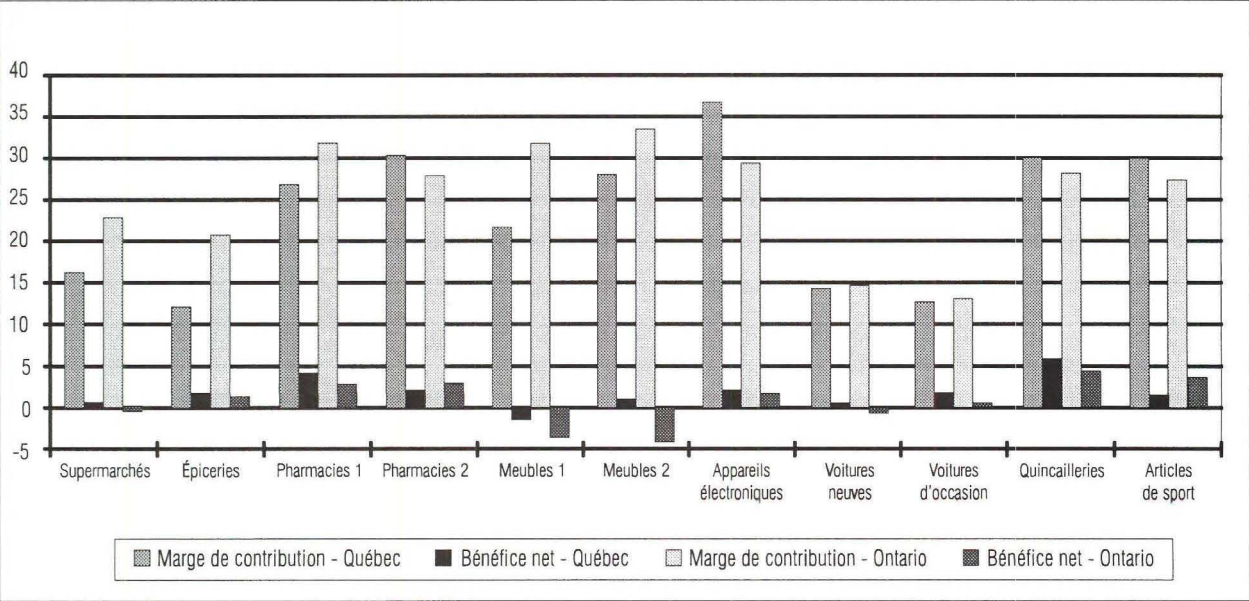
Des marges de contribution plus faibles seront révélatrices d'une plus grande performance si elles ne sont pas associées avec des bénéfices nets moins importants ou négatifs. La figure 1 permet de comparer les bénéfices nets moyens des commerçants québécois et ontariens pour les mêmes catégories de commerce. En 1987, on observe des bénéfices nets moyens positifs dans toutes les catégories au Québec et en Ontario.

De plus, pour quatre des sept catégories de commerce dans lesquelles les commerçants québécois affichent des marges de contribution plus faibles, leurs bénéfices nets sont plus élevés. Parmi les trois autres catégories, « épiceries », « meubles » et « quincailleries », il n'y a que dans le cas des quincailleries que la réduction de la marge de contribution par un montant égal à l'écart dans les bénéfices moyens ramènerait la marge de

contribution ontarienne en bas du niveau des entreprises québécoises. Donc, même si les marges de contribution ontariennes étaient ajustées à la baisse par un montant égal à l'écart entre les bénéfices nets moyens québécois et les bénéfices nets moyens ontariens quand ces derniers sont plus élevés, les marges de contribution au Québec demeureraient plus faibles dans six des huit catégories de commerce. Les deux catégories où ce n'est pas le cas sont « voitures d'occasion » et « quincailleries ».

La figure 2 présente la même information que la figure 1, mais pour l'année 1991. La qualité de l'information disponible a permis de distinguer 11 catégories de commerce, dont une toute nouvelle catégorie : « voitures neuves »³. On observe que pour sept des catégories de commerce représentées, les commerçants québécois affichaient de nouveau des marges de contribution plus faibles. Pour deux de ces catégories, les différences Québec-Ontario sont très petites. Les quatre

Figure 2 - Mesures de performance des commerçants — Québec; Ontario 1991



catégories pour lesquelles les commerçants québécois affichent des marges de contribution plus élevées en 1991 sont « pharmacies 2 », « appareils électroniques », « quincailleries » et « articles de sport ».

La comparaison des bénéfices nets moyens confirme la position relative des commerçants québécois et ontariens établie au sujet des marges de contribution. Dans les catégories de commerce pour lesquelles la marge de contribution

Tableau 1 - Marge de contribution en pourcentage 1993 — Québec; Ontario 1993

Tous les groupes	26,16	28,56
Supermarchés d'alimentation et épiceries	18,94	23,83
Pharmacies et magasins de médicaments brevetés	26,86	28,13
Magasins de chaussures	43,84	45,73
Magasins de vêtements pour hommes	42,06	41,23
Magasins de vêtements pour dames	46,03	44,09
Autres magasins de vêtements	41,84	44,69
Magasins de meubles et d'appareils ménagers	32,36	34,74
Magasins d'accessoires d'ameublement	40,75	38,75
Concessionnaires de véhicules automobiles et récréatifs	18,92	16,53
Stations-service	19,73	23,32
Magasins de pièces et d'accessoires pour véhicules automobiles et services	40,92	41,54
Magasins de marchandises diverses	25,84	27,01
Autres magasins de produits semi-durables	36,08	41,36
Autres magasins de produits durables	36,87	37,51
Autres magasins de vente au détail	42,15	49,45

Tableau 2 - Variation de la marge de contribution de 1987 à 1991 en % de 1987

	Québec	Ontario
Supermarchés	-27,2	-26,9
Épiceries	-41,1	-40,1
Pharmacies 1	-36,8	-28,2
Pharmacies 2	-28,2	-36,4
Meubles 1	-58,1	-40,2
Meubles 2	-43,7	-36,8
Appareils électroniques	-1,1	-26,1
Voitures d'occasion	-57,5	-53,9
Quincailleries	-14,0	-22,2
Articles de sport	-17,5	-29,9

des commerçants québécois était plus faible en 1991, leurs bénéfices nets étaient plus élevés. Par contre, parmi les quatre catégories de commerce pour lesquelles la marge de contribution des commerçants ontariens était plus faible, il y en a deux, « appareils électroniques » et « quincailleries », pour lesquelles les bénéfices nets des commerçants ontariens sont moins élevés que ceux des commerçants québécois. Le fait d'ajuster à la baisse la marge de contribution des commerçants ontariens, pour tenir compte de ces bénéfices moindres, ne changerait pas dans ces deux cas leur position relative établie avec les marges de contribution non ajustées.

Les figures 1 et 2 viennent confirmer, à partir de données plus comparables après correction à la fois pour la taille et le secteur, des observations sur des données plus agrégées tirées de Statistique Canada (1995). Le tableau 1 présente les valeurs des marges de contribution sur la base de cette source. Dans l'ensemble et pour 11 des 15 secteurs identifiés, les commerçants du Québec présentent des marges de contribution ou coûts de distribution plus faibles.

L'étude des marges de contribution et des bénéfices nets suggèrent une plus grande performance des commerçants québécois en comparaison à leurs homologues ontariens dans la majorité des catégories de commerce étudiées

en 1987. Cette position relative des commerçants québécois s'est maintenue de 1987 à 1991, malgré des variations très substantielles des marges de contribution.

Le tableau 2 indique la variation de 1987 à 1991 des marges de contribution en pourcentage de leurs valeurs respectives en 1987. Dans tous les cas sans exception, les marges de contribution ont diminué et dans la grande majorité des cas, les réductions enregistrées sont de plus de 20 % et quelques-unes dépassent même 50 %. C'est le cas des catégories « meubles 1 » et « voitures d'occasion » au Québec et de cette dernière catégorie en Ontario.

Bien que le Québec semble avoir maintenu une certaine avance en termes de performance, le tableau 2 suggère que les deux provinces ont connu des expériences semblables quant à l'évolution de leurs marges de contribution, sujet aux contraintes d'échantillonnage (voir Annexe).

Composition de la marge de contribution

La marge de contribution rassemble, outre les bénéfices, la totalité des dépenses du commerçant pour rendre le produit disponible à

Figure 3 - Décomposition des revenus de vente Supermarchés — Québec 1991

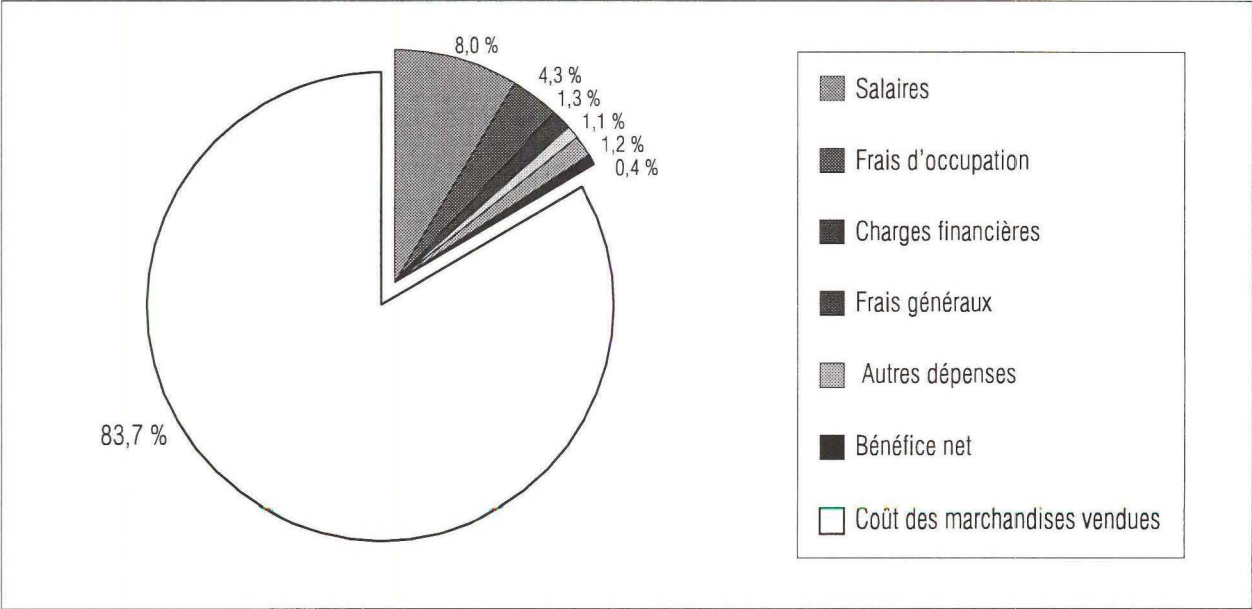
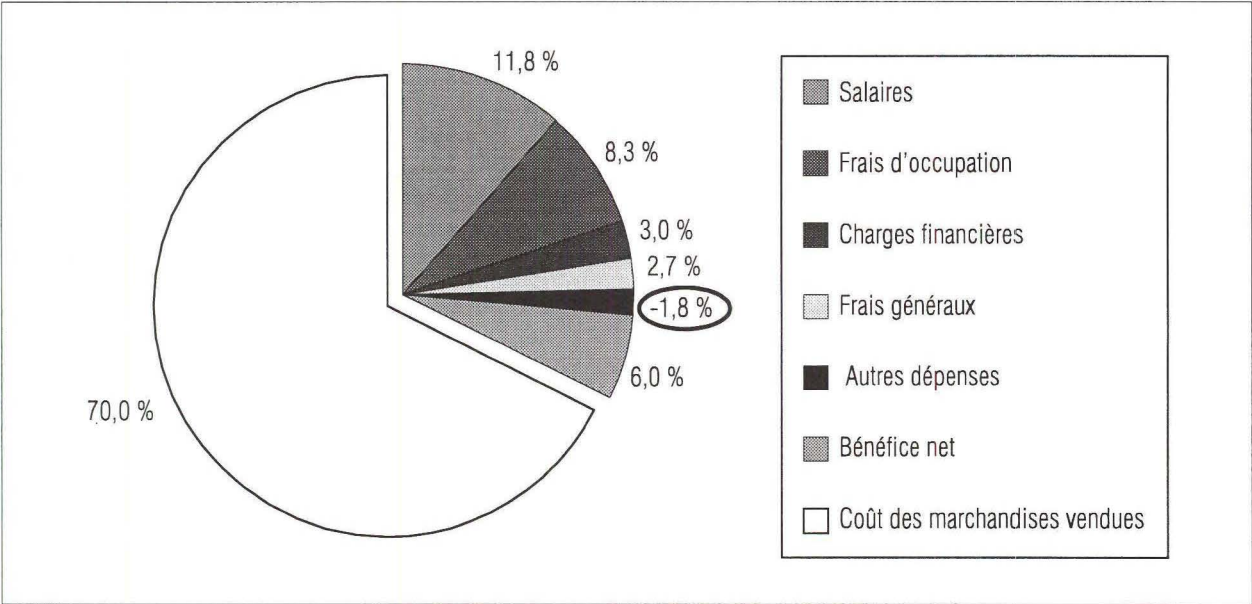


Figure 4 - Décomposition des revenus de vente Quincailleries — Québec 1991



son client. L'étude de la composition de la marge de contribution permet de vérifier si les écarts Québec-Ontario découlent d'un poste de dépenses particulier.

Les figures 3 et 4 indiquent l'importance relative des différentes catégories de dépenses dans deux types de commerce : les « supermarchés »

et les « quincailleries ». Ces distributions en pourcentage pour le Québec en 1991 sont basées sur le même échantillon d'entreprises. Les types de commerce choisis sont représentatifs de situations opposées en termes d'importance relative de la marge de contribution du commerçant dans le prix du produit au consommateur. Alors que cette marge est de l'ordre de 30 %

Tableau 3 - Décomposition des revenus de vente par secteur — Québec 1991

	Coût des marchandises vendues	Marge de contribution					
		Salaires	Frais d'occupation	Charges financières	Frais généraux	Autres dépenses	Bénéfice net
Supermarchés	83,7	8,0	4,3	1,3	1,1	1,2	0,4
Épiceries	87,8	5,5	4,9	1,6	0,9	-2,0	1,2
Pharmacies 1	73,6	10,6	2,9	1,4	1,2	6,5	3,8
Pharmacies 2	70,0	12,3	6,6	2,1	1,7	5,4	2,1
Meubles 1	79,0	8,9	7,4	2,0	6,2	-1,8	-1,7
Meubles 2	71,8	11,1	5,7	3,8	2,2	4,6	0,8
Appareils électroniques	63,4	18,5	8,2	3,5	3,3	0,9	2,1
Voitures neuves	85,4	6,5	2,4	2,0	1,3	2,2	0,3
Voitures d'occasion	86,6	4,6	3,7	1,4	1,8	0,1	1,8
Quincailleries	70,0	11,8	8,3	3,0	2,7	-1,8	6,0
Articles de sport	69,8	13,2	8,2	3,0	3,2	0,7	1,8

dans le cas des « quincailleries », elle représente environ la moitié de ce pourcentage dans le cas des « supermarchés ». Le tableau 3 fournit la même information pour les 11 types de commerce couverts dans la figure 2.

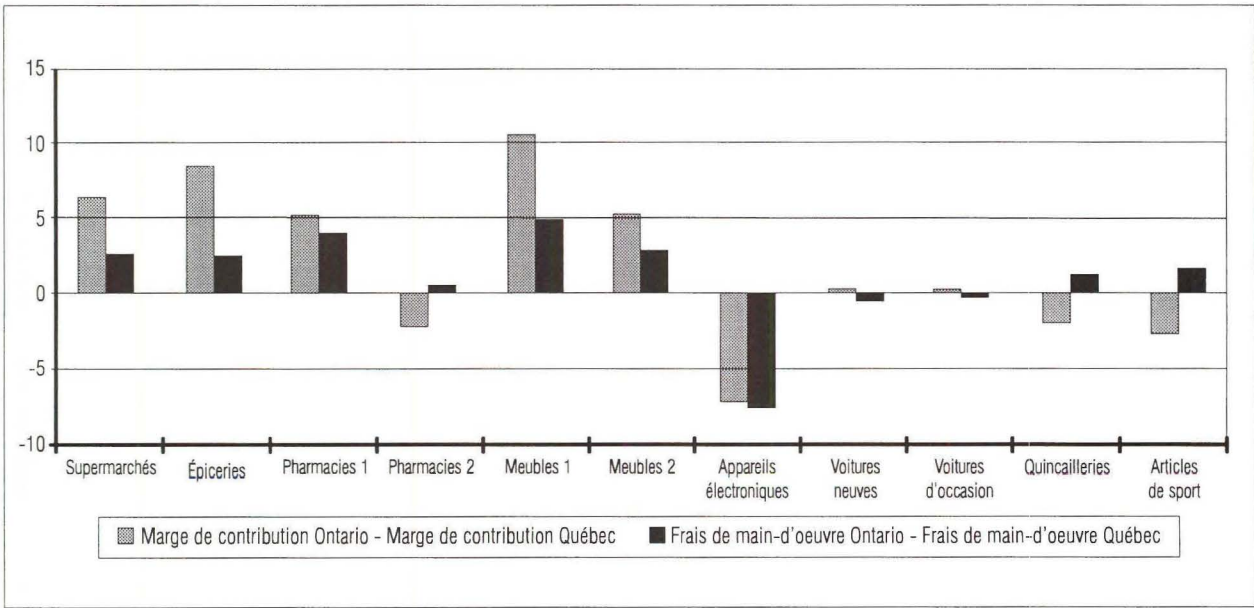
L'étude des données pour 1987 et 1991 révèle que les commerçants québécois de petite et moyenne taille ont été plus performants que leurs homologues ontariens dans la majorité des catégories de commerce.

Les salaires, incluant les bénéfices marginaux, représentent l'élément le plus important de la marge de contribution. La figure 5 compare les différences dans les marges de contribution aux différences dans les dépenses de salaires. Les sept catégories de commerce présentant une marge de contribution plus élevée en Ontario sont associées, sur la

figure, à des barres grises positives dont la hauteur est égale à la différence Ontario-Québec. À la droite de chaque barre grise, une barre noire représente la différence Ontario-Québec des dépenses en salaires, ces dépenses étant mesurées sur la même base que les marges de contribution, c'est-à-dire en pourcentage des revenus de ventes. Des dépenses en salaires dont l'importance relative est plus grande en Ontario sont associées à une barre noire positive.

Pour les deux catégories de commerce reliées aux voitures, les commerçants québécois rapportent des marges de contribution légèrement plus faibles malgré des dépenses en salaires plus élevées. Pour les cinq autres catégories de commerce rapportant des marges de contribution plus faibles pour le Québec, les écarts dans l'importance relative des dépenses en salaires ne constituent qu'une partie des différences dans les marges. En outre, l'importance relative de ces écarts dans les différences rapportées pour les marges est généralement en proportion avec l'importance

Figure 5 - Comparaison des frais de main-d'oeuvre relativement aux marges de contribution
— Québec; Ontario 1991



relative des dépenses de salaires dans les marges, à l'exception du premier groupe de pharmacies (pharmacies 1). Dans ce cas, 80 % de l'écart des marges est attribuable aux différences dans les dépenses de salaires, alors que ces dépenses ne représentent qu'environ 40 % des marges.

Après les dépenses en salaires, les frais d'occupation d'espace commercial représentent le deuxième plus important élément des marges de contribution. Une analyse semblable à celle de la figure 5 révèle que les écarts de marge Québec-Ontario ne peuvent pas non plus être expliqués systématiquement par des frais d'occupation plus faibles. Il y a deux exceptions : la deuxième catégorie de commerçants de meubles (meubles 2) qui présentaient en 1991 des marges plus faibles au Québec et les quincailleries qui présentaient des marges de contribution plus élevées au Québec. Dans ces deux cas, les écarts de frais d'occupation, qui vont dans le même sens que les écarts de marge, sont même légèrement supérieurs à ces derniers.

Conclusion

L'étude des données pour 1987 et 1991 révèle que les commerçants québécois de petite et moyenne taille ont été plus performants que leurs homologues ontariens dans la majorité des catégories de commerce. Cette comparaison de performance est basée à la fois sur les marges de contribution et les bénéfices nets rapportés. Les variations très substantielles des marges de contribution de 1987 à 1991 renforcent ces résultats.

Dans le secteur de la distribution, les coûts de main-d'oeuvre et les frais d'occupation constituent les deux principaux éléments des marges de contribution. Les marges de contribution plus faibles des commerçants québécois pourraient résulter de coûts de main-d'oeuvre ou de frais d'occupation plus bas plutôt que d'une meilleure performance. Cette hypothèse n'est pas retenue à la suite d'une vérification préliminaire basée sur des comparaisons de l'importance relative de ces catégo-

ries de dépenses dans les marges. Une vérification plus élaborée de la même hypothèse nécessitera des comparaisons Québec-Ontario du coût unitaire de ces facteurs pour les différentes catégories de commerce.

Les marges québécoises plus faibles pourraient être attribuées au fait que les données comptables pour les petites entreprises ne dévoilent pas tous les coûts. Cependant, il serait difficile de soutenir *a priori* que ce problème, dans une même catégorie de taille d'entreprises, est plus aigüe au Québec qu'en Ontario.

Notes

1. Les auteurs ont bénéficié de l'assistance d'Annick Cossette et du support financier du Fonds institutionnel de recherche de l'UQTR.
2. C'est la thèse soutenue dans Samson Bélair Deloitte & Touche (1994).
3. Les données disponibles pour 1991 sont plus désagrégées que pour 1987. Entre autres, le sous-secteur « magasins de meubles », le groupe 621 (classification type des industries de Statistique Canada) rapporté en 1987 se subdivise en deux groupes dans les données de 1991 : le groupe « meubles 1 » 6211 (magasins de meubles de maison avec appareils ménagers et accessoires d'ameublement) et le groupe « meubles 2 » 6212 (magasins de meubles de maison sans appareils ménagers et accessoires d'ameublement). Le sous-secteur « pharmacies » 603 (classification type des industries de Statistique Canada) rapporté en 1987 se subdivise en deux groupes dans les données de 1991 : le groupe « pharmacies 1 » 6031 (pharmacies) et le groupe « pharmacies 2 » 6032 (magasins de médicaments brevetés et de produits de toilette).

Bibliographie

- BERMAN, B. et J. R. EVANS (1983). *Retail Management a Strategic Approach*, McMillan Publishing co., New York.
- BETANCOURT, R.R. et D. A. GAUTSCHI. « The Outputs of Retail Activities : French Evidence », *Applied Economics*, 24, p. 1043-1052.
- BETANCOURT, R.R. et D. A. GAUTSCHI (1993). « The Outputs of Retail Activities : Concepts, Measurement and Evidence from U.S. Census Data », *The Review of Economics and Statistics*, p. 294-301.
- COSSETTE, A. et B.M. PAPILLON (1996). « Évolution du prix de la distribution au détail au Canada 1971-1990 », *Cahier de recherche / Département d'administration et d'économie*, Université du Québec à Trois-Rivières, 40 p.
- KUMAR, N. *et al.* (1992). « Assessing Reseller Performance from the Perspective of the Supplies », *Journal of Marketing Research*, vol. 29, p. 238-250.
- MÉNARD, L. (1994). *Dictionnaire de la comptabilité*, Institut des comptables agréés, Ordre des experts comptables, Institut des réviseurs d'entreprises.
- PAPILLON, B.M. (1994). « Performance des commerçants et évolution des coûts unitaires de distribution », *Congrès de la Société canadienne de science économique*, Ottawa.
- PETTIGREW, D. (1989). *La gestion des commerces de détail*, McGraw-Hill, Montréal, 477 p.
- SAMSON, BÉLAIR, DELOITTE & TOUCHE (1994). *Résultats du sondage sur les coûts d'exploitation des commerces de détail pour 1992-1993*, avril.
- SPRIGGS, M. (1994). « A Framework for More Valid Measures of Channel Member Performance », *Journal of Retailing*, vol. 70 n° 4, p. 327-343.
- STATISTIQUE CANADA (1995). *Les commerces de gros et de détail au Canada 1993*, cat. 63-236.
- STATISTIQUE CANADA (1993). *Mesures globales de productivité 1991*, cat. 15-240F.
- STATISTIQUE CANADA (1990). *Statistique financière des sociétés 1987*, cat. 61-207.
- STERN, L. (1988). « Reflections on Channels Research », *Journal of Retailing*, vol. 64 n° 1.

ANNEXE - Source des données utilisées

Les données utilisées proviennent de la Division des petites entreprises et des enquêtes spéciales de Statistique Canada qui, en collaboration avec le ministère fédéral de l'Industrie et les ministères provinciaux responsables des PME, compile depuis le milieu des années 80 les renseignements fournis dans les déclarations d'impôt sur le revenu fournies à Revenu Canada par les petites et moyennes entreprises, constituées ou non en société. À partir de ces renseignements, Statistique Canada dresse un profil annuel pour différents sous-ensembles d'entreprises selon la province et le secteur d'activité. Chaque profil présente le total en dollars d'une dizaine de postes du bilan, une distribution (en pourcentage) des dépenses parmi une vingtaine de catégories ainsi que les valeurs de différents ratios financiers et mesures de rentabilité.

Les données compilées dans la préparation des profils, par la Division de Statistique Canada, proviennent, en 1991, d'un échantillon de 140 000 dossiers et en 1987, d'un échantillon de 70 000 dossiers. En 1991, les données portent sur des entreprises ayant des recettes brutes d'exploitation entre 25 000 \$ et 5 000 000 \$ inclusivement et en 1987, les données portent sur des entreprises ayant des recettes brutes d'exploitation entre 25 000 \$ et 2 000 000 \$.

Pour la première fois dans l'histoire de cette série statistique, les données de 1991 étaient accompagnées d'une cote de fiabilité. Après une présélection des principaux sous-secteurs du commerce de détail, les sous-secteurs que nous avons retenus correspondaient à ceux présentant une cote de fiabilité supérieure.

L'industrie de la fourrure des années 1990 : mythes et réalités

Annette Ribordy

On a beaucoup écrit sur le commerce de la fourrure en Amérique du Nord. Toutefois, l'immense majorité de ces études est de caractère historico-géographique : évolution des empires de la traite, biographie de ses figures dominantes, routes de commerce, influence de la traite des fourrures sur le développement politique du continent. Les rares études qui se soient intéressées à l'aspect économique de ce commerce se rapportent aux siècles passés.

Aujourd'hui pourtant, aucun champ n'offre un meilleur exemple de perspectives changeantes que celui de l'industrie de la fourrure en Amérique du Nord. C'est pourquoi, à une époque où la recherche porte sur des sujets très pointus, il nous a semblé important de chercher à comprendre pourquoi certaines industries, autrefois très florissantes, éprouvent soudain de grandes difficultés à s'adapter aux changements de leur environnement.

Le contexte de l'étude

Quatre techniques ont été utilisées pour mener à terme cette recherche : une recherche documentaire, des discussions de groupe, des entretiens en profondeur et une enquête auprès d'autres chercheurs universitaires.

Dans un premier temps, une recherche documentaire auprès d'un grand nombre de sources nous a permis de dresser un portrait sommaire de l'industrie canadienne de la fourrure

et d'obtenir les informations de base nécessaires à la préparation des entretiens en profondeur et à la compréhension des multiples facettes de l'industrie.

La fourrure occupe une place importante dans la plupart des civilisations. Tout d'abord produit de nécessité, elle doit peu à peu faire face à la concurrence des tissus de laine et de lin car, au fur et à mesure qu'elles avancent dans la voie de la civilisation, la plupart des sociétés perdent le goût de cette parure.

Entre mars 1990 et octobre 1994, nous avons procédé à 37 entretiens auprès de personnes oeuvrant dans l'industrie de la fourrure ou auprès d'organismes intéressés, à un titre ou à un autre, à ce commerce. Les entretiens, qui se sont déroulés dans neuf pays, duraient en moyenne une heure, mais ils pouvaient s'étendre de trois quarts d'heure à deux heures. Ils étaient toujours semi-structurés. Nous nous contentions, le plus souvent, d'aborder les thèmes. Puis, nous laissions l'interlocuteur parler en nous assurant que tous les sujets soient abordés.

Cette étape a été suivie de discussions de groupe non directives avec des consommateurs afin de recueillir leurs perceptions vis-à-vis

de la fourrure. Ces séances, regroupant au total 29 personnes, s'adressaient à trois groupes d'âge : les consommateurs âgés de 15 à 30 ans, de 30 à 45 ans et de 45 ans et plus. En quatrième lieu, nous avons conduit une enquête auprès de chercheurs s'intéressant à l'aspect économique du commerce de la fourrure dans plusieurs pays où cette industrie est encore pratiquée à une grande échelle.

Cette recherche est de nature essentiellement qualitative. Il fallait, pour parvenir à une bonne compréhension du sujet et des phénomènes complexes qui l'entourent, réunir un nombre très important de variables souvent disparates qui ne se prêtaient pas à la codification requise par les méthodes quantitatives. Il en va de même pour les entretiens en profondeur et les discussions de groupe qui ne pouvaient se faire que de façon qualitative, les uns comme les autres n'étant pas structurés. Enfin, il eut été peu approprié d'utiliser des méthodes quantitatives qui n'auraient pas permis de cerner l'industrie dans sa totalité.¹

L'analyse s'est inspirée du modèle développé par Porter² pour l'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie. Cette approche s'appliquait particulièrement bien à une recherche où il fallait acquérir une bonne compréhension d'un secteur industriel très peu étudié. Notre analyse ne s'en tient toutefois pas strictement à la grille d'analyse de Porter. Elle a été adaptée au contexte spécifique de la fourrure. Enfin, il nous apparaissait primordial de situer la fourrure en tant que produit de consommation.

La fourrure dans l'histoire

La fourrure occupe une place importante dans la plupart des civilisations. Tout d'abord produit de nécessité, elle doit peu à peu faire face à la concurrence des tissus de laine et de lin car, au fur et à mesure qu'elles avancent

dans la voie de la civilisation, la plupart des sociétés perdent le goût de cette parure qui n'est plus utilisée qu'à des fins bien précises : vêtements d'apparat, uniformes militaires. La fourrure devient alors essentiellement un signe de prestige³.

Certaines nations, dont les peuples marchands du Proche-Orient, avaient toutefois développé l'art de teindre et de travailler les fourrures d'une manière attrayante. C'est ainsi que les croisés ramenèrent des pays lointains le goût des belles fourrures et que l'industrie fut florissante en Occident durant de longs siècles. En France, par exemple, on retrouvait quatre célèbres foires à la sauvagine, à Paris, à Lyon, à Clermont et à Beaucaire. Les fourrures étaient importées de Londres ou de Leipzig où elles avaient été amenées de Sibérie et des pays baltes par les Juifs de Varsovie et du Lemberg. Pendant plusieurs siècles, cette industrie enrichit la ville de Leipzig ainsi que la Russie dont un grand nombre de villes sont d'anciens comptoirs à fourrure⁴.

Après la découverte des Indes Occidentales, le Nouveau Monde apporta à l'Europe métaux précieux, or et fourrures. Cette dernière industrie favorisa le Canada durant plus de deux siècles, car le castor alimentait l'industrie européenne du feutre. Vers le milieu du XIX^e siècle toutefois, la mode des coiffures en soie provoqua l'effondrement du marché des fourrures dont l'industrie allait tirer des leçons. Jusqu'alors les fourrures canadiennes avaient surtout servi à l'industrie de base de l'habillement; à partir de ce moment, elles allaient être utilisées pour la production de manteaux de luxe et d'articles de mode⁵.

Cette époque coïncide avec la révolution industrielle et l'émergence de la classe bourgeoise qui a soudain accès à toute une gamme de produits de luxe, dont les belles fourrures. Ces dernières sont alors données en cadeau; elles sont achetées par les hommes pour les femmes, et leurs propriétaires typiques sont

des femmes d'âge moyen⁶. C'est cette bourgeoisie que met en évidence Veblen⁷ dans ses travaux sur la consommation ostentatoire. Ainsi, après avoir été l'apanage du roi et de sa cour⁸, la fourrure devient un signe de réussite économique et sociale. C'est ce caractère qu'elle conservera jusqu'au milieu du XX^e siècle.

La fourrure dans notre société

Le marché actuel

Le marché actuel de la fourrure est constitué essentiellement de quatre blocs : l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord, l'Extrême-Orient et l'Europe orientale. Les modèles de consommation diffèrent cependant considérablement entre ces diverses régions, car les tendances socioculturelles, les modes de vie et de pensée en influencent la consommation dans une très large mesure. La fourrure connaît beaucoup de succès dans les pays d'Extrême-Orient et en Europe de l'Est, tandis qu'elle fait face à de grandes difficultés en Occident.

Sur les marchés asiatiques, posséder un manteau de fourrure est la preuve d'un statut social élevé. C'est là le résultat de l'industrialisation de ces pays et de la fascination qu'exerce sur les Orientaux les produits qui sont les symboles de réussite à l'occidentale. Les sentiments antifourrure ne risquent pas d'influencer leurs achats, car les Asiatiques ont des attitudes très différentes de celles des Occidentaux envers les animaux. Le fait de tuer les animaux pour en utiliser la fourrure est comparé à celui de les tuer pour se nourrir⁹.

Au Japon, à Hong Kong, en Corée du Sud, au même titre que les voitures de luxe et les bijoux, la fourrure constitue un symbole de statut que l'on se procure pour faire montre de sa richesse et de sa réussite économique.

Avec son marché géant de 1,2 milliard d'habitants, la Chine deviendra sous peu l'un des principaux pays acheteurs de fourrure. Ses achats sont actuellement concentrés dans le secteur bas de gamme et dans les articles de décoration tels que cols ou chapeaux. En deux ans, elle est devenue le principal acheteur mondial de renard bleu, utilisé comme décoration. D'autres spécialités sont en grande demande. Ainsi, la loutre, qui s'inscrit dans la ligne de la médecine chinoise traditionnelle, est une fourrure très prisée pour son image sexuelle.

L'importance que les femmes regagnent peu à peu dans ce pays est sans aucun doute un facteur significatif de cette augmentation. Les politiques de contrôle de la population limitant les familles à un enfant en ville et à deux à la campagne ont provoqué un déséquilibre démographique considérable. Depuis l'entrée en vigueur de ces politiques, le nombre de filles est grandement inférieur à celui des garçons à tel point que, dans la tranche d'âge de 0 à 15 ans, le nombre de garçons excède celui des filles de 70 millions. À l'avenir, la femme pourrait perdre son statut inférieur et la fourrure, qui est considérée comme un produit de statut et de prestige, trouver là un créneau prometteur.

Ces facteurs relatifs à la réussite économique et au prestige liés à la fourrure se retrouvent également en Europe de l'Est, car la fourrure s'inscrit parmi les traditions lointaines de la Russie, des pays baltes, de la Pologne et de l'ancienne Allemagne de l'Est. Après plus de 70 ans de régime communiste, cette région s'ouvre à l'économie de marché et l'Europe de l'Est voit un accroissement considérable des achats de fourrure. Cette dernière y est encore un élément de protection contre le froid, mais c'est avant tout un symbole de différenciation sociale rejetée sous l'ancien régime. Elle attire donc une classe de nouveaux riches avides de consommation ostentatoire. Les achats sont aujourd'hui concentrés dans le secteur bas de gamme avec des

articles importés de Grèce, et l'achat de stocks démodés provenant d'Europe occidentale par voie de commerce clandestin¹⁰. Cette période de transition passée, on peut s'attendre à ce que les tendances de la consommation se dirigent vers celles qu'on retrouve aujourd'hui en Occident, encore qu'il soit difficile de prévoir le rythme de ce changement.

En revanche, la fourrure trouve difficilement sa place dans les sociétés occidentales, c'est-à-dire en Amérique du Nord et en Europe de l'Ouest. Paradoxalement, les facteurs qui avaient grandement contribué au succès de l'industrie sont aussi devenus la cause de beaucoup de ses difficultés. La révolution industrielle du XIX^e siècle, qui avait favorisé l'avènement de la bourgeoisie, a également été à l'origine de changements économiques, sociaux et technologiques qui ont modifié considérablement notre société et son fonctionnement, de sorte que la fourrure parvient à s'adapter, avec de grandes difficultés, aux méthodes de production, aux modèles de consommation, aux styles de vie et aux valeurs sociales qui prévalent actuellement.

Signification et nature des biens

Dans les sociétés traditionnelles, la fourrure était un bien de luxe, un signe de réussite sociale que seule une minorité pouvait s'offrir. L'abondance demeurait l'apanage d'une classe peu nombreuse, les masses avaient un bas niveau de vie et la classe moyenne se contentait d'entretenir et de conserver les biens reçus en héritage. Avec l'amélioration des conditions économiques, les classes laborieuses ont, peu à peu, pu se procurer et consommer des biens et des services réservés à une élite. Ainsi, beaucoup de produits, autrefois extrêmement sélectifs parce que très chers, sont devenus accessibles à tous par la consommation de masse¹¹. Ce mouvement a contribué à changer considérablement la signification symbolique des biens dans notre société au détriment d'articles qui, comme la fourrure, étaient reliés au statut.

De même, un grand nombre de produits qui ne sont pas de première nécessité livrent aujourd'hui une concurrence sérieuse à la fourrure pour le revenu discrétionnaire des consommateurs : auto, résidence secondaire, loisirs, voyages. Ces produits et services qui bénéficient à tous les membres de la famille rencontrent, la plupart du temps, la faveur des acheteurs.

Le marché actuel de la fourrure est constitué essentiellement de quatre blocs : l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord, l'Extrême-Orient et l'Europe orientale.

D'un autre côté, l'industrie éprouve encore de grandes difficultés à s'adapter aux goûts changeants des consommateurs. Dans l'ensemble, les fabricants, préoccupés plutôt par le confort qu'apportait la fourrure, sont demeurés peu inventifs et très traditionnels. Tandis que la fourrure se cantonnait dans des styles conservateurs et dans une gamme très étroite, des produits aux styles nouveaux et décontractés sont apparus. Beaucoup de vêtements de substitution moins chers, pratiques, attrayants et confortables ont, peu à peu, pris leur place dans les habitudes d'achat des consommateurs. Aujourd'hui, la chaleur et le confort ne sont plus perçus comme des arguments suffisants pour justifier l'achat de fourrure.

Enfin, le concept de grande consommation, axé sur les produits bon marché et peu durables, qui caractérise nos achats, entre en conflit avec la nature même de la fourrure qui est un bien durable. La fourrure est difficilement un article de masse à cause de ses caractéristiques. C'est un produit dont la durée de vie est d'environ 15 ans – la consommatrice moyenne en achète trois au cours de sa vie. C'est, de plus, un produit limité à certains segments de consommateurs, à certains pays,

à certaines saisons et à certaines conditions climatiques. Son marché potentiel demeure relativement restreint, d'où le danger très grand de surproduction et de saturation rapide. La fourrure s'accommode mal de la consommation de masse.

Valeurs sociales

La deuxième moitié de XX^e siècle a été caractérisée par des changements sociaux importants. À la faveur des voyages, des contacts socioculturels plus importants, de l'extension des connaissances et de l'avènement des moyens de communication de masse, les traditions et les origines ethniques se sont amenuisées. Les catégories sociales sont moins clairement définies et tendent à être remplacées, surtout chez les moins de 30 ans, par des groupes d'affinités culturelles.

Ce phénomène s'est amorcé avec l'arrivée dans la vie adolescente d'un groupe important, les *baby boomers*, dont les goûts étaient en rupture avec ceux de leurs parents; il a connu sa période faste avec le mouvement hippy des années 1960¹². Grâce aux nouveaux moyens de communication de masse, ce mouvement, qui avait pris naissance aux États-Unis, s'est rapidement propagé aux sociétés occidentales. L'élément le plus significatif en a été un changement en profondeur de nos sociétés, changement qui s'est manifesté par une remise en question des symboles de statut, et par voie de conséquence, par une simplification de l'habillement.

Pendant longtemps portée par les dames de la bonne société, la fourrure n'était pas accessible aux jeunes qui avaient un pouvoir d'achat limité. Ainsi, à cause de son prix élevé et de son image surannée, elle n'a pas suscité leur intérêt lorsqu'ils sont devenus les principaux acheteurs de vêtements. Les symboles que la fourrure véhiculait allaient à l'encontre des valeurs prônées par cette nouvelle société qui rejette les articles qui sont les signes les plus évidents de visibilité sociale. C'est ce que met en évidence Yonnet¹³ pour qui l'histoire du vêtement des jeunes

s'inscrit depuis 40 ans en révolte contre celle de leurs parents. « La mode ancienne communiquait l'appartenance à une classe, à un sexe, la mode contemporaine informe avant tout de l'âge ». Pour les jeunes, vêtements et mode sont deux notions très différentes.

Un autre phénomène de notre société contemporaine est celui de la communication de masse, visuelle et instantanée. Les médias sont devenus le forum des leaders d'opinion qui savent s'en servir habilement pour influencer des groupes très importants de personnes¹⁴. À ce propos, McCracken¹⁵ fait bien ressortir les liens qui existent entre la consommation, la culture et les leaders d'opinion, ces avant-gardistes d'où jaillissent les nouvelles valeurs qui ruissellent ensuite vers les groupes les plus traditionnels¹⁶. Ce phénomène n'est pas étranger aux difficultés rencontrées par la fourrure qui, depuis 25 ans, fait face aux luttes des mouvements environnementalistes.

Ces batailles trouvent leur origine dans une prise de conscience de la destruction quotidienne de la nature qui s'est manifestée dès le milieu des années 1960. Cette idée fut rapidement exploitée par certains groupes de pression. Avec la collaboration de vedettes internationales telles que Brigitte Bardot, ces organisations ont très vite acquis une visibilité mondiale. Pour faire passer leur message, elles ont su utiliser les moyens de communication de masse d'une manière efficace : messages télévisés, manifestations publiques de grande envergure, attaques contre les magasins de fourrures, harcèlement continu des consommatrices. Cette première bataille s'est soldée par l'interdiction, en 1983, de toute importation de peaux de bêtes phoques sur le territoire de l'Union Européenne.

La controverse ne s'est pas terminée avec cette interdiction puisque, en 1989, une autre lutte s'amorçait. Elle visait l'interdiction d'importation, sur le territoire de l'Union Européenne, de 13 espèces de fourrure provenant de pays qui autorisent l'utilisation de trappes à mâchoires.

L'industrie canadienne, qui se spécialise dans les fourrures sauvages, est donc en passe de se voir interdire l'accès à ce lucratif et prestigieux marché qui demeure le point de référence pour l'achat de beaucoup de produits de luxe. Par le fait même, il influence ce type de consommation dans beaucoup de pays. Ce règlement, qui a fait l'objet de négociations intensives de la part du Canada, a finalement été abrogé en décembre 1996. Il a été remplacé, pour les producteurs canadiens et russes, par un moratoire d'une durée de quatre ans durant laquelle ces pays devraient progressivement remplacer les pièges à mâchoires.

Cette controverse démontre bien à quel point le facteur collectif influence les achats des consommateurs dans notre société et combien il est facile d'exploiter les émotions. La bataille qui se joue autour du trappage et de l'industrie de la fourrure est une bataille d'images opposant deux extrêmes et jouant sur les émotions; une guerre des cultures entre deux réalités qui n'ont aucune commune mesure. D'un côté, c'est l'image de fiers trappeurs qui luttent contre le froid et la neige pour subvenir aux besoins de leur famille, préservant, à force de courage, leur style de vie traditionnel et l'harmonie avec la nature. D'un autre côté, ce sont des affiches sanglantes d'animaux à fourrure souffrant et mourant inutilement dans des trappes de métal pour alimenter la sordide industrie de la fourrure et la vanité de riches citadins¹⁷. En effet, la majorité des messages des groupes de pression antifourrure est adressée aux consommateurs européens, c'est-à-dire à une société fortement urbanisée où, depuis longtemps, il n'existe presque plus d'animaux sauvages¹⁸. Dans son article sur l'avenir du piégeage, Novak¹⁹ fait très bien ressortir comment l'opposition à la trappe et à la chasse est directement proportionnelle au degré d'urbanisation de la population.

Il est également important de constater comment celui qui se montre le plus habile, qui dispose de ressources financières importantes et qui sait employer des arguments convainquants parvient à manipuler les consommateurs.

Ainsi, lorsqu'il prit sa décision d'interdire l'importation de peaux de bébés phoques, le Conseil des ministres avait reçu quelque cinq millions de lettres, la plupart en faveur de l'interdiction. Des écoles entières avaient participé à ce moment²⁰.

L'utilisation d'animaux à fourrure est désormais intimement liée au gaspillage de la nature par l'homme et l'industrie canadienne de la fourrure a du mal à se défaire du syndrome « Brigitte Bardot ».

En dernier lieu, la fourrure ne correspond plus à notre société obsédée par tout ce qui est politiquement correct. C'est un produit qui choque, qui contribue à assurer le paraître dans un monde où l'enjeu est l'égalité des chances²¹. Selon Dichter²², la signification originelle de la fourrure vient du fait qu'elle représente un trophée rapporté par le chasseur. Plus il était difficile d'abattre l'animal, plus le trophée avait de la valeur. Aujourd'hui, cette signification demeure et l'acheteur symbolise toujours ce chasseur. Le fait de donner une fourrure est encore souvent interprété comme un signe de la puissance sexuelle de l'homme et de sa domination sur l'animal. Elle sous-entend une notion de transgression des normes. De même, en protégeant le corps de la femme, elle l'exalte et en souligne le caractère animal, instinctif, sauvage. Cette image qui évoque en nous ce qu'il y a de plus sauvage est mal acceptée dans un contexte social marqué par le bouleversement des valeurs, à tel point que la fourrure est trop souvent devenue le bouc émissaire d'une société qui ne sait plus très bien où elle en est²³.

Fonctionnement et système de production

En ce qui concerne son fonctionnement et ses méthodes de production, la fourrure accuse un grand décalage par rapport à son environnement. Elle fait partie de cet ensemble hétérogène que sont les métiers du luxe, caractérisés par un mélange d'art et d'artisanat, par un système de production foncièrement ma-

nuel, par une gamme de produits et de prix étroits et par une distribution exclusive. Par sa nature même, elle est décalée de la société contemporaine. C'est un exemple type d'industries dispersées²⁴.

Contrairement aux tendances actuelles caractérisées par les géants industriels, les fusions et les concentrations, l'industrie de la fourrure est constituée de nombreuses petites et moyennes firmes dont la grande majorité sont des entreprises individuelles. Aucune d'entre elles ne détient une part du marché qui lui permette de jouer un rôle de chef de file capable de modeler les événements qui s'y produisent.

En dernier lieu, la fourrure ne correspond plus à notre société obsédée par tout ce qui est politiquement correct. C'est un produit qui choque, qui contribue à assurer le paraître dans un monde où l'enjeu est l'égalité des chances.

N'ayant pas encore réussi cette difficile transition entre l'art appliqué et la haute technologie, l'industrie de la fourrure est confrontée à une pénurie de relève tant chez les créateurs que chez les travailleurs. Aujourd'hui, les jeunes se dirigent difficilement vers les métiers manuels au grand détriment de ces derniers qui perdent ainsi beaucoup de leur dynamisme. Cette stagnation a souvent pour conséquence une gestion à court terme, une absence de créativité et de stratégies de développement²⁵. Bien souvent, les firmes n'ont pas les ressources suffisantes pour faire les investissements stratégiques qui s'imposent. Elles sont affectivement attachées aux pratiques traditionnelles du secteur qui maintiennent la dispersion et, par le fait même, sont souvent incapables de percevoir les possibilités de changement²⁶.

L'industrie est encore trop souvent dominée par la fonction production dans laquelle l'offre compte plus que la demande. Les décisions stratégiques reliées à la politique du produit demeurent sous la responsabilité de la production et les gens du marketing se bornent à vendre ce qui est confectionné, à rechercher des débouchés pour les produits fabriqués, à faire plier la demande aux exigences de l'offre. En cas de surcapacité, différentes techniques sont utilisées afin de liquider les stocks. Ces méthodes de gestion et de marketing inappropriées, alliées à une trop grande fragmentation, à des ressources financières limitées et au poids de l'histoire, lui ont fait perdre sa compétitivité.

Ce problème est particulièrement évident dans le domaine de la production. Au cours du XX^e siècle, des changements considérables se sont produits dans la production des biens de consommation, car la recherche scientifique a ouvert de nouveaux horizons qui ont, peu à peu, rendu désuètes les méthodes utilisées jusqu'ici²⁷. Ces nouveaux modèles reposent sur une utilisation intensive de la technologie, sur un degré élevé de standardisation et sur la rationalisation des opérations. On assiste, par conséquent, à une diminution considérable de la main-d'oeuvre. Or, c'est l'inverse qui se retrouve dans la fourrure : « à l'époque de la standardisation et de la production de masse, l'industrie de la fourrure est encore un métier qui touche un grand nombre de professions artisanales et artistiques où les valeurs sont transmises d'une génération à l'autre »²⁸. C'est une industrie difficile à normaliser, à mécaniser, à standardiser. En dépit de certains progrès comme les systèmes de conception assistée par ordinateur, l'informatisation de l'appareillement des peaux et une certaine mécanisation des opérations de couture, la technologie utilisée demeure relativement simple et la production est basée essentiellement sur la main-d'oeuvre. Or, dans nos pays, non seulement la main-d'oeuvre coûte-t-elle très cher, mais elle vieillit et est difficilement remplaçable.

Pour tenter de remédier à cette situation, les fourreurs ont eu recours à diverses stratégies : fabrication sous licence à l'étranger, sous-traitance, coentreprises. Ils ont, en majorité, transféré la confection dans des pays qui pouvaient allier mode de fabrication artisanale et production de masse. La présence d'une main-d'œuvre abondante et bon marché, l'utilisation de peaux d'élevage les plus similaires possibles, la standardisation du design et des couleurs, l'accélération du processus de blocage et de couture leur ont ainsi permis de produire en grande quantité.

Ces formes de production, qui s'apparentent dans une large mesure à la production de masse (produit uniforme, manque d'originalité, bas prix) ont eu pour conséquence un degré élevé de banalisation dont la fourrure ne s'accommode guère et qui l'a discréditée aux yeux du public. La fourrure, qui a toujours été un article haut de gamme, un produit dont les caractéristiques principales étaient l'originalité et l'exclusivité du design, la diversité des peaux et les prix élevés, semble destinée à demeurer une industrie dans laquelle l'art et l'artisanat se mêlent et où la grande production n'est pas vraiment de mise.

En conclusion, la fourrure a, pendant longtemps, été un produit de luxe destiné à une classe sociale bien nantie. La société a changé considérablement et, avec elle, la signification symbolique et l'utilisation des biens. Dans l'ensemble, le monde du luxe n'est pas demeuré insensible à ces changements. Il a eu recours à des politiques de déclinaison des produits afin d'atteindre différents groupes de consommateurs. De simple luxe qu'ils étaient, la plupart d'entre eux ont, peu à peu, évolué vers trois catégories que les auteurs qualifient de luxe inaccessible, de luxe intermédiaire et de luxe accessible²⁹. Une constante demeure cependant : quelle que soit la catégorie dans laquelle ils se situent, ces produits doivent donner à leur acheteur le sentiment de posséder un objet qui sorte de la banalité quotidienne. Le secret de la

réussite réside donc dans le fait de vendre ces produits à une grande échelle, tout en donnant l'impression qu'ils sont rares. Ces stratégies nécessitent toutefois des ressources financières considérables et une intégration des activités de production et de marketing. Contrairement aux produits de luxe qui ont connu un grand succès, la fourrure n'a pas su se ménager cette place.

Quel avenir pour la fourrure ?

Ces tendances sont-elles passagères ou sont-elles la manifestation d'un mouvement sonnant le glas d'une industrie qui ne parvient pas à s'adapter aux conditions actuelles de son environnement ? La réponse à cette question dépend, en majeure partie, de la manière dont l'industrie de la fourrure s'y prendra pour relever les défis auxquels elle fait face.

Il ne fait aucun doute que c'est, pour elle, la fin d'une époque. Elle ne peut plus, dans la société actuelle, fonctionner suivant les modèles du passé et n'être qu'un signe de statut social et de réussite économique. La fourrure est pourtant un matériau noble, très beau à travailler, biodégradable. Dans une société hantée par les problèmes de pollution et souvent lasse de la grande consommation, la fourrure a de grandes possibilités si elle sait se servir des bonnes armes, c'est-à-dire tirer profit des tendances actuelles de la consommation, regagner le marché de la jeunesse et se doter de politiques de communication efficaces.

La fourrure s'inscrit positivement dans quatre des dix tendances actuelles de la consommation mises en lumière par Faith Popcorn³⁰, et retrouvées en France par Mermet³¹. Ces tendances sont l'aventure fantastique, l'économie, le retour à l'enfance et l'instinct de survie. Il lui incombera cependant de les interpréter correctement et surtout de savoir s'en servir.

En évoquant l'exotisme des grandes étendues sauvages et de la culture amérindienne, les

produits de la fourrure répondent parfaitement à la tendance de l'aventure fantastique qui est axée sur la recherche d'expériences et de sensations fortes, de bravoure imaginaire dans le confort de son salon : « envoyez-moi dans une autre vie, mais ramenez-moi pour dîner »³².

Il en va de même pour ce qui est de l'économie, cette forme de culte de soi qui fait contrepoids à l'univers froid de l'informatique et de la standardisation. La fourrure s'inscrit dans la ligne d'une plus grande affirmation des goûts personnels. À ce propos, Davis³³ fait bien ressortir comment, d'une part, la personnalisation des produits qui est le rêve de tous demeure encore le privilège des nantis de ce monde et comment, d'autre part, les méthodes actuelles de production sont de plus en plus orientées vers l'individualisation des produits. Partie des petits marchés locaux, la fabrication des produits s'est dirigée vers la production de masse avant de s'atomiser de plus en plus pour aboutir à la production en série. Davis est d'avis qu'on assistera bientôt à la production en série unique pour répondre aux désirs de chaque consommateur, et que beaucoup de ces formes de personnalisation porteront sur de petits détails. Il conclut que les entreprises qui sauront se servir de leur imagination, de leur service de production et de marketing pour produire un bien personnalisé auront un grand avantage sur leurs concurrents. Parce qu'elle est demeurée un produit artisanal et qu'elle possède ce caractère exclusif, la fourrure s'inscrit facilement dans cette tendance.

Le retour à l'enfance s'exprime par la recherche des bonnes choses d'antan. Ce mouvement se retrouve aujourd'hui dans la mode. Après plusieurs décennies durant lesquelles leurs modèles reflétaient la lutte pour l'égalité avec les hommes, les designers reviennent à des tendances plus féminines s'inspirant des années 1950³⁴. La fourrure peut s'inscrire dans ce mouvement en faisant référence aux *fun furs* populaires au cours des années 1960, des modèles qui s'adressaient à un marché fantaisiste, jeune et dynamique. Enfin, en misant sur le fait qu'elle est un

produit naturel et biodégradable, elle s'identifie à l'instinct de survie qui préconise un environnement sain et des produits non polluants.

La fourrure a absolument besoin d'un programme de communication qui regroupe tous les paliers de l'industrie et qui vise tous les publics afin d'expliquer la fourrure aux gens, d'en promouvoir une image positive. Producteurs, stylistes, manufacturiers et détaillants devront collaborer à une campagne visant à faire changer les perceptions qu'ont les gens et les organismes de cette industrie.

Trois tendances lui sont à la fois favorables et défavorables : le départ monnayé, les petites gâteries et le mouvement S.O.S. société. C'est sur le caractère favorable de ces tendances que la fourrure doit insister. L'aspect naturel, recyclable et biodégradable de la fourrure s'allie très bien avec les préoccupations des consommateurs face à la pollution. En même temps, le S.O.S. société s'est matérialisé dans les nombreux mouvements de protection des animaux, ce qui a porté grand préjudice à l'industrie de la fourrure. Cette dernière aura donc à consentir des efforts majeurs afin de convaincre les consommateurs qu'une bonne gestion de la faune est possible, que l'industrie de la fourrure ne met nullement en péril la survie des espèces, qu'au contraire, elle contribue à en assurer l'équilibre écologique. Cette bataille sera d'autant plus difficile à gagner que la tendance S.O.S. société repose sur les jeunes que le chic ostentatoire de la fourrure laisse indifférents.

La tendance aux petites gâteries, c'est-à-dire de se faire plaisir sans consentir de grandes dépenses, pourrait permettre à la fourrure de reprendre

« une place qu'elle avait perdue, celle du *glamour* sans prétention »³⁵. D'un autre côté, le retour des consommateurs à plus de mesure et de simplicité, après la période de dépenses ostentatoires des années 1980, exigera de la fourrure des ajustements afin d'offrir aux consommateurs ces « petites gâteries » qui relèvent du luxe accessible. Enfin, son prix élevé s'accommode difficilement des préoccupations des consommateurs qui ont choisi le départ monnayé.

Ces tendances de la consommation caractérisent le comportement des classes d'âge qui possèdent le plus grand pouvoir d'achat, celui des *baby boomers*. C'est parmi cette population qui détient le pouvoir politique, social, économique et démographique que la fourrure recrute la plupart de ses consommatrices. En revanche, nous l'avons vu, elle est absente de la mode vestimentaire des jeunes qui sont pourtant les plus grands acheteurs de vêtements. Ces derniers remettent en question l'utilité d'un tel vêtement puisque l'argument chaleur n'est pas suffisant pour en justifier l'achat. Ils acceptent difficilement son caractère ostentatoire; enfin, la fourrure personifie pour eux le gaspillage de la nature par l'homme. Pourtant, tout comme les bijoux, la fourrure intéresse les jeunes, si elle est imaginée à leur mesure³⁶. En effet, la fourrure travaillée et présentée aux jeunes par les jeunes, paraît rencontrer beaucoup de succès. L'expérience montréalaise Harricana, une boutique qui vend des vêtements et articles de fourrure aux jeunes avec des styles nouveaux et de la fourrure recyclée, en fait foi. Il incombe donc à l'industrie de tout mettre en oeuvre pour reconquérir ce marché. C'est là une tâche difficile, mais pas impossible³⁷.

En dernier lieu, c'est au plan des politiques de communication qu'un grand changement s'impose. La fourrure a absolument besoin d'un programme de communication qui regroupe tous les paliers de l'industrie et qui vise tous les publics afin d'expliquer la fourrure aux gens, d'en promouvoir une image positive.

Producteurs, stylistes, manufacturiers et détaillants devront collaborer à une campagne visant à faire changer les perceptions qu'ont les gens et les organismes de cette industrie. Par le biais de matériel publicitaire, de séances d'information, de programmes d'éducation et de relations publiques, ces campagnes devraient viser aussi bien le grand public que des groupes restreints comme les écoliers, les leaders d'opinion et les journalistes.

Cette recherche a mis en lumière les difficultés auxquelles se heurtent certaines industries, autrefois puissantes qui, soudainement, ne semblent plus être à même de s'adapter à l'évolution de leur environnement. Elle a permis d'expliquer les facteurs sociaux, économiques, technologiques et humains qui sont à la base de cette situation et de dégager les facteurs clés de survie et de réussite.

Elle suggère, en dernier lieu, des pistes de recherche. En effet, les difficultés rencontrées par la fourrure dans sa tentative de se définir une place dans la société contemporaine apparaissent comme un élément commun à tous les produits symboliques qui agissaient jusqu'ici comme signes extérieurs de différenciation sociale. Les classes sociales ont perdu de leur clarté, les habitudes de consommation se sont modifiées, un très grand nombre de produits dits « de luxe » sont devenus des biens de consommation courante. Toutes les classes ont aujourd'hui accès à une vaste gamme de produits autrefois très restrictifs à cause de leur coût, si bien que, dans notre société d'abondance, besoins et désirs se confondent souvent.

L'avènement du marketing, la multiplication des supports publicitaires et la puissance de la publicité ont encore accéléré ce processus de « commodification » en identifiant les biens à une vaste gamme d'associations culturelles et d'illusions. Beaucoup de produits ont ainsi perdu une grande partie de l'élément de rêve et de magie qui les caractérisait.

En tant que produit superflu, il se pourrait que la fourrure s'allie mal à ce processus de « commodification », qu'au contraire elle doive retrouver sa place dans le champ du symbolique plutôt que dans celui des « commodités ». Il nous paraît donc important de pousser plus avant des études sur les facteurs qui permettraient de relancer cette industrie en lui redonnant cette sorte de mystique autant que les facteurs pragmatiques de segmentation, de part de marché, de production et de gestion; c'est l'image, la part de magie qui restaurera le prestige de la fourrure auprès des consommateurs.

Notes et références

1. R. DARMON *et al.* (1991). *Les fondements de la recherche commerciale*, Montréal, Gaëtan Morin, 1991.
2. M. PORTER (1980). *Choix stratégique et concurrence*, Paris, Économica.
3. G. FOUGERAT (s.d.). *La pelleterie et le vêtement de fourrure dans l'Antiquité*, Paris, Bélanger.
4. M. A. DESCAMPS (1979). *Psychologie de la mode*, Paris, P.U.F.
5. DESCAMPS (1979). *Ibid.*
M. G. LAWSON (1972). « The Beaver Hat and the Fur Trade », in M. Bolus (ed.). *People and Pelts*, Selected Papers of the Second North American Conference on Fur Trade, Winnipeg, Man. Penguin Publ.
6. C. GREEN (1989). « Clouds on Horizon for Fur Sector », *Financial Post*, November 4/6,
B. AARSTEINSEN (1989). « Adventures in the Fur Trade », *Report on Business Magazine*, avril, p. 64-71.
7. T. VEBLEN (1899). *Théorie de la classe de loisir*, New York, Macmillan, Paris, Gallimard, 1970.
8. En France, par exemple, durant les siècles qui ont précédé la Révolution, il existait des dispositions légales régissant la relation entre le rang social et le style de vêtement. Ainsi, la soie qui était traditionnellement un signe d'élégance, ne pouvait être portée que par les princesses et les duchesses; seules les dames de haut rang étaient autorisées à porter des articles de fourrure. En Russie, la zibeline était réservée à la noblesse.
9. SURVEY RESEARCH HONG KONG (1990). *Fur Study* [rapport de recherche sur la perception de la fourrure par le consommateur].
HONG KONG TRADE DEVELOPMENT COUNCIL (1993). Entretiens du 11 septembre avec Wilson Law, directeur du Service d'information.
10. MAYER (1994). Entretiens du 26 mai avec Werner Merzbacher, directeur général.
11. H. BEAUDRILLARD (1878). *Histoire du luxe privé et public*, Paris, Hachette.
M. COHEN et A. PIOUTKOWSKY (1974). *Vos produits nouveaux face aux consommateurs*, Paris, Éditions d'Organisation.
C. GATARD (1991). « Le marketing du luxe. Une lecture systémique, non systématique », *Revue française du marketing*, cahiers 132-133, p. 17-22.
J. CASTAREDE (1992). *Le luxe*, Paris, P.U.F., Que sais-je ?
12. S. P. DOUGLAS et C.S. CRAIG (1983). *International Marketing Research*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
P. YONNET (1985). *Jeux, modes et masses*, Paris, Gallimard.
L. L. P. LUND et B.D. WARME (1986). *Sociology : a Window on the World*, Toronto, Methuen.
13. YONNET (1985). *Op. cit.*, p. 356.
14. M. NOVAK (1987). « The Future of Trapping », in M. Novak *et al.*, *Wild Furbearer Management and Conservation in North America*, North Bay, O.T.A., p. 89-100.
15. G. McCracken (1986). « Culture and Consumption : a Theoretical Account of the Structure and Movement of the Cultural Meaning of Consumer Goods », *Journal of Consumer Research*, vol. 13, juin, p. 71-84.
16. C. DUSSART (1983). *Comportement du consommateur et stratégie de marketing*, Montréal, McGraw-Hill.
17. W. PARKER (1987). « Fur Trade Debate Heats Up », *Northern Ontario Business*, mars, p. 3.
18. T. L. KIMBALL et R.E. JOHNSON (1978). « The Richness of American Wildlife », in H.P. Brocklaw (ed.). *Wildlife in America*, Washington, Council for Environmental Quality.
E. EWIG (1981). *Fur in Dress*, London, B.T. Batford Ltd.
19. M. NOVAK (1987). « Wild Furbearer Management in Ontario », in M. Novak *et al.* (eds). *Wild Furbearer Management and Conservation in North America*, North Bay, O.T.A., p. 1049-1061.
20. A. HERSCOVICI (1985). *Second Nature : the Animal-Rights Controversy*, Montreal, CBC Enterprises.

-
21. E. BENNAROSH-DAHAN (1991). « Le contexte lexicologique du luxe », *Revue française du marketing*, cahiers 132-133, p. 44-54.
22. E. DICHTER (1964). *Handbook of Consumer Motivations*, New York, McGraw-Hill.
23. DESCAMPS (1979). *Op cit.*
L. CAGLIOTTI (1993). *Mother, No Stepmother Nature*, Rome, Sperling & Kupfer.
24. J. L. DUMAS-HERMES (1991). « Est-ce la fin de l'âge d'or pour les métiers du luxe ? », *Revue française du marketing*, cahier 132-133, p. 5-6.
PORTER (1980). *Op. cit.*
25. *Ibid.*
26. *Ibid.*
27. B. RANSON (1986). « Planning Education for Economic Progress : Distinguishing Occupational Demand from Technological Possibilities », *Journal of Economic Issues*, vol. 20, n° 4, déc., p. 1053-1065.
28. JOURNAL DE GENÈVE (1990). « La parole est aux fourreurs », le 6 février, p. 5-6.
29. D. ALLERES (1990). *Luxe, stratégie, marketing*, Paris, Économica.
CASTAREDE (1992). *Op.cit.*
30. F. POPCORN (1994). *Le rapport Popcorn : comment vivrons-nous l'an 2000 ?* Montréal, Les Éditions de l'Homme.
Ces tendances sont l'aventure fantastique, le « cocooning », le consumérisme, le départ monnayé, l'économie, les petites gâteries, l'instinct de survie, le retour à l'enfance, le mouvement S.O.S. société et les vies multiples.
31. G. MERMET (1996). *Tendances 96. Le nouveau consommateur*, Paris, Larousse.
32. POPCORN (1994). *Op. cit.*
33. F. DAVIS (1988). *Diriger au futur, la nouvelle donne de l'an 2000*, Paris, Inter Éditions.
34. S. MENKES (1994). « The Future of the Past », *International Herald Tribune*, 8 novembre, p. 8.
35. G. RUER (1994). « La fourrure des années 90 : avec l'humour en plus », *La Presse*, mercredi, 28 septembre, p. C-3.
36. L. P. McCOMBER (1994). Entretiens du 17 octobre sur les difficultés rencontrées par l'industrie de la fourrure.
37. V. MILJKOVITCH (1994). Entretiens du 17 octobre sur les nouvelles tendances du design de la fourrure.

Nouvelles de la Fondation de l'Entrepreneurship

Paul-A. Fortin

14^e COLLOQUE ANNUEL

Le colloque 1997 de la Fondation de l'Entrepreneurship s'est tenu à Montréal, les 5 et 6 février, sous le thème « L'entrepreneur, clé de l'emploi ». Fidèle reflet du dynamisme de l'entrepreneurship québécois, ce colloque s'est déroulé sous la présidence d'honneur de M. Jacques Girard, président du conseil d'administration de Domtar.

En matière de création d'emplois, l'équation est simple. Les emplois sont créés par les entreprises, lesquelles sont mises sur pied par des entrepreneurs. Dans ce contexte, ce colloque a permis aux congressistes de mieux comprendre le rôle des entrepreneurs dans la création d'emplois.

Parmi les nouveautés 1997, mentionnons :

- la présence de deux conférenciers internationaux : MM. Jean-Paul Guillon et Michel Bauer ;
- le nombre record de femmes et d'entrepreneurs invités à titre de personnes-ressources ;
- la présentation de projets innovateurs en matière d'entrepreneurship.

SOMMET ÉCONOMIQUE D'OCTOBRE 1996

À l'invitation de M. Jean Coutu, j'ai eu l'honneur de présider l'atelier sur l'entrepreneurship du Groupe de travail sur l'entreprise et l'emploi. Intitulé « L'entrepreneur, clé de l'emploi », le rapport final de cet atelier est le fruit d'une consultation qui a rejoint plus d'une soixantaine de personnes et d'organismes. Je vous présente les faits saillants¹ de ce rapport.

L'entrepreneur, clé de l'emploi

Les participants à la Conférence sur le devenir social et économique du Québec l'ont reconnu unanimement : le manque de travail et le sous-emploi sont devenus intolérables. Ils produisent des conséquences désastreuses sur les individus, les familles, les communautés et les finances publiques, avec le résultat que nos capacités de développement économique et même la survie de nos instruments de protection sociale s'en trouvent menacées. Grâce à l'entrepreneurship, nous pourrions éliminer ce fléau.

D'ambitieux objectifs de création d'emplois

En 1995, il y avait quelque 408 000 personnes en chômage au Québec et plus de 100 000 personnes, estime-t-on, avaient renoncé à se chercher du travail. Par ailleurs, pour la même

période, faute de pouvoir travailler à temps plein, quelque 205 000 personnes le faisaient à temps partiel. Si l'on ajoute ces personnes à celles susmentionnées, c'est près de 715 000 personnes qui n'ont pu, pendant cette période, offrir leur pleine contribution à l'apport collectif.

Parallèlement, selon des estimations réalisées par le ministère de la Sécurité du revenu, en mars 1996, 484 000 ménages bénéficiaient des programmes d'aide sociale. Des 560 000 adultes inscrits à ce programme, 448 800 (80,1 %) étaient aptes au travail.

Devant un tel constat, aucune société ne peut envisager l'avenir avec confiance. La gravité de la situation nous oblige à nous fixer des objectifs ambitieux et cela, sur l'ensemble du territoire québécois.

Depuis 40 ans, le taux de chômage au Québec est, de manière structurelle, 1,5 % plus élevé que la moyenne canadienne et 2,5 % plus haut que celle l'Ontario. Dans ce contexte, la Fondation de l'Entrepreneurship propose que le Québec se donne comme défi de rattraper, en trois ans, la moyenne canadienne et, en cinq ans, le niveau ontarien. Pour nous permettre de visualiser l'ampleur de la tâche, sachons que, sur la base des données de 1995, le Québec aurait dû créer 65 000 emplois (vs Canada) et 94 000 emplois (vs Ontario), en sus des 48 000 qu'il a réussi à créer. L'ordre de grandeur est donc de deux et trois fois nos performances récentes.

L'entrepreneurship, la voie incontournable de l'emploi

D'où proviendront tous ces emplois ? Les administrations publiques, les entreprises et le travail autonome sont les trois sources de l'emploi. Dans le contexte actuel et pour l'avenir, nous ne pourrons plus compter sur les administrations publiques pour créer de nouveaux emplois. Par ailleurs, les grandes

entreprises, bien que jouant un rôle primordial, ne sont plus en mesure d'agir comme les principaux pourvoyeurs de travail. Il faut donc nous tourner vers la petite entreprise et le travail autonome pour assurer les niveaux d'emplois dont nous avons besoin.

Considérons les faits suivants :

- En 1992, 42 % des emplois au Québec se retrouvent dans des entreprises de moins de 100 employés.
- Au cours des dix dernières années, plus de 90 % des nouveaux emplois au Québec ont été créés par les PME, que celles-ci soient à but lucratif ou non.
- On dénombre, en 1995, 436 000 travailleurs indépendants au Québec, comparativement à 376 000, six ans plus tôt.

La conclusion s'impose d'elle-même : la croissance de l'emploi est fonction de la création de nouvelles entreprises et de l'expansion des PME déjà existantes.

Qui pourra créer 800 000 emplois ?

Des entrepreneurs, sans aucun doute ! Devant l'urgence de la situation, la Fondation de l'Entrepreneurship propose de se mettre immédiatement à la recherche de ces entrepreneurs dans cinq créneaux :

- les entrepreneurs actifs qui pourraient lancer un second projet d'entreprise;
- les employés disposant d'un potentiel entrepreneurial;
- l'économie sociale et solidaire;
- les jeunes issus du secondaire ou du collégial professionnel ou de l'université;
- les assistés sociaux et les chômeurs.

Employabilité et entrepreneuriabilité

Malgré tous les espoirs que procure l'entrepreneurship, la majorité des intervenants économiques et sociaux croient encore qu'il faut mettre l'accent sur l'employabilité des individus pour surmonter les contraintes économiques. À preuve, le terme « entrepreneurship » n'apparaît que deux fois dans le compte rendu de 50 pages de la Conférence socioéconomique de mars, alors qu'il n'apparaît nulle part dans le rapport final de la Commission des états généraux sur l'éducation.

Il est donc impératif que tous les intervenants, à commencer par les gouvernements, considèrent l'entrepreneuriabilité de façon complémentaire à l'employabilité et s'appliquent à un rattrapage important.

Neuf conditions essentielles

Pour que soient créés tous les emplois que la culture entrepreneuriale nous permet d'espérer, neuf conditions nous apparaissent essentielles :

- Que les gouvernements reconnaissent le rôle prioritaire de l'entrepreneurship dans la création d'emplois.
- Que la ressource entrepreneuriale soit valorisée et reconnue comme un élément clé pour la création et la viabilité des entreprises.
- Que les gouvernements mettent en place les conditions favorables à l'éclosion de l'entrepreneurship.
- Que, dans chaque localité, le développement local de l'emploi soit du ressort des élus municipaux et scolaires.
- Que, dans toutes les avenues de la formation, le concept de l'entrepreneuriabilité s'ajoute à la notion d'employabilité.
- Que l'essaimage soit stimulé, encouragé et mis en pratique.

- Que la mission de la Fondation de l'Entrepreneurship soit élargie et que sa structure décisionnelle soit modifiée pour tenir compte des principaux intervenants en entrepreneurship.
- Qu'un Fonds d'appui à la culture entrepreneuriale des jeunes soit établi.
- Que, par différents moyens, dont le réseautage, soient améliorées la survie des petites entreprises et la durabilité des emplois créés.

Un nouveau conseil d'administration

Le 26 novembre dernier, l'assemblée générale annuelle de la Fondation entérinait la proposition voulant que la représentativité du conseil d'administration soit élargie. Ce dernier sera dorénavant composé de 25 membres.

Dans cet esprit, il a été recommandé de retenir quatre représentants des Partenaires, quatre représentants des associés gouvernementaux et un représentant des Gouverneurs :

M. Claude Béland, président, Mouvement Desjardins;
M. Paul Juneau, Caisse de dépôt et placements du Québec;
M. Gaétan Marois, Hydro-Québec;
M^{me} Francine Desjardins, Développement des ressources humaines Canada;
M. Germain Simard, Bureau fédéral de développement régional (Québec);
M^{me} Monique L. Bégin, Secrétariat au développement des régions;
M. Paul Beaulieu, ministère de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie;
M. Michel Fernet, Union des municipalités régionales de comté du Québec.

Avec ces sièges, nos partenaires financiers occupent donc une place importante dans les orientations et la direction de la Fondation de l'Entrepreneurship. Ils sont épaulés par des représentants issus des divers réseaux préoccupés par la cause de l'entrepreneurship. Voici la liste des membres :

M. Patrice Gagnon, directeur général, Association des Services d'aide aux jeunes entrepreneurs;

M. Wilfrid Lanoix, vice-président, Réseau des SADC du Québec;

M. Louis Grenier, vice-président exécutif et directeur général, Association des professionnels en développement économique du Québec;

M. Benoît Paré, vice-président exécutif, Groupement des chefs d'entreprise du Québec;

M. Pierre Cléroux, vice-président Québec, Fédération canadienne de l'entreprise indépendante;

M. Paul Prévost, vice-doyen à l'enseignement et aux affaires internationales, Faculté d'administration, Université de Sherbrooke;

M. Jean-Marie Toulouse, directeur, École des Hautes Études Commerciales;

M. Majella St-Pierre, président, Conseil de la coopération du Québec;

M. Marcel Lafrance, vice-président au développement, Fondation de l'Entrepreneurship; et le directeur général de la Fondation (nom à venir).

Outre les groupes déjà représentés, il nous semblait que nous devions élargir notre base et intégrer des personnes provenant d'autres groupes. Voici les cinq représentants que nous avons ajoutés :

M. Charles Crawford, président, comité entrepreneur, Youth Employment Services Centre (anglophones, juifs et allophones); M^{me} Hélène Desmarais, présidente du conseil d'administration, Centre d'entreprises et d'innovation de Montréal (incubateurs d'entreprises);

M. Normand Maurice, président, Centre de formation en entreprise et récupération (formation professionnelle et technique);

M^{me} Karine Boutin, présidente, Club d'entrepreneurs étudiants de l'Université du Québec à Trois-Rivières (étudiants des collèges et universités);

M. André Bisson, président du conseil, Société d'investissement jeunesse.

Le 31 décembre dernier, je quittais ma fonction de directeur général. Toutefois, je siégerai au conseil d'administration et à l'exécutif à titre de vice-président au niveau international. Je participerai également, à temps partiel, au fonctionnement de la Fondation.

Paul-A. Fortin, Fondation de l'Entrepreneurship.

Bénévolat pour l'appui et le suivi des entrepreneurs (BASE)



D'abord connu sous le nom de SAGE, ce service de parrainage que la Fondation met actuellement sur pied aura pour nom BASE. Sa mission est d'offrir, à l'échelle du Québec, un service de bénévolat économique par lequel des entrepreneurs qui en éprouvent le besoin sont jumelés avec des retraités ou des professionnels d'un domaine connexe au milieu des affaires.

La Fondation ne souhaite pas implanter de nouvelles structures, mais bien rattacher ce

service aux structures existantes en produisant et en diffusant le matériel nécessaire.

Les organismes d'accueil sont des organismes à but non lucratif dont le mandat est lié à la promotion et au développement de l'entrepreneurship. L'objectif visé est l'implantation de 125 points de services répartis dans chacune des municipalités régionales de comté (MRC) et communautés urbaines.

Qui sont les conseillers ?

Qu'ils soient retraités ou non, les entrepreneurs et professionnels oeuvrant dans un domaine connexe au milieu des affaires sont invités à partager leur expérience.

Le conseiller doit :

- avoir acquis une expérience pertinente dans la prise de décision;
- posséder des aptitudes à transmettre ses connaissances;
- être disponible;
- offrir ses services sans être rémunéré;
- participer à une courte formation offerte gratuitement aux nouveaux conseillers.

Quels sont les services offerts ?

Les jumelages sont proposés en fonction des besoins des clients et des intérêts et aptitudes des conseillers. Les principaux services offerts consistent à :

- offrir des services-conseils;
- assurer une aide technique;
- diagnostiquer les différentes facettes de l'entreprise;

- référer l'entrepreneur à des ressources complémentaires;

- sensibiliser à l'entrepreneurship.

À qui s'adresse ce service?

Les services sont offerts aux entreprises individuelles ou collectives, à but lucratif ou non, qu'elles soient en création, en expansion ou en difficultés. Les travailleurs autonomes ou les entrepreneurs potentiels tels que les étudiants, les participants aux différentes mesures gouvernementales peuvent également avoir accès aux services de BASE.

Pourquoi cette initiative ?

Traditionnellement, le bénévolat contribue à l'amélioration de la qualité de vie à plusieurs niveaux. La Fondation de l'Entrepreneurship est d'avis que les démarches de création et d'expansion d'entreprises devraient être soutenues par des conseillers expérimentés qui offrent différents services de façon bénévole.

Quel est le rôle de la Fondation ?

Dans le cadre du BASE, le rôle de la Fondation consiste à :

- promouvoir le réseau chez les divers intervenants en entrepreneurship;
- aider à l'implantation du service;
- veiller à une formation initiale des conseillers;
- assurer un encadrement aux organismes d'accueil à travers le Québec.

Pour plus de renseignements, contactez M. Gino Reeves à la Fondation.

Répertoire 1996-1997

Pour la deuxième année consécutive, la Fondation a publié un répertoire présentant l'ensemble de ses productions. Plus facile à consulter et plus dynamique, ce répertoire a été imprimé à 50 000 exemplaires. Il est possible de s'en procurer un en communiquant directement avec la Boutique de l'entrepreneur : (418) 646-5400 ou 1 800 661-2160.

Collection « Entreprendre »

La collection « Entreprendre » s'est enrichie de cinq nouveaux volumes et d'un logiciel.

Devenez entrepreneur - Plan d'affaires

Ce logiciel interactif, créé par Alain Samson, MBA, ADM.A., permet de rédiger un plan d'affaires de façon autonome et efficace. Il permet même de bénéficier de conseils pratiques et de témoignages d'entrepreneurs. Ce logiciel est disponible sous deux formats : CD-ROM et disquette.

Les nombreux avantages du CD-ROM :

- rédaction et mise en page complète;
- 30 interventions vidéo de personnes-ressources;
- aide en ligne répondant à vos questions;
- avertissements en cas d'erreurs graves;
- génération de graphiques;
- test sur l'évaluation du potentiel entrepreneurial;
- diaporama d'initiation aux états financiers;
- diaporama d'initiation aux ratios;
- prévisualisation du plan d'affaires à l'écran;

- possibilité de bâtir six plans d'affaires à la fois;
- carte perceptuelle et analyse;
- calcul des paiements et des intérêts payés;
- 20 principales questions des investisseurs;
- liste des bons contacts;
- banque de données sur les marchés régionaux.

La gestion par consentement : une nouvelle façon de partager le pouvoir

Ce volume de Gilles Charest propose les outils qui permettent de mobiliser les forces vives des organisations, donnant accès à la plus grande richesse qui soit : le capital humain.

Inspiré des travaux de Gerard Endenburg, chef d'entreprise hollandais et pionnier de ces principes de gestion, cet ouvrage présente, à travers des cas vécus, des règles simples de gestion susceptibles de démocratiser l'entreprise et de la rendre plus flexible devant les exigences de son environnement et de son temps.

La PME dans tous ses états Gérer les crises de l'entreprise

Les entrepreneurs sont confrontés à des perturbations. C'est un phénomène incontournable et tout à fait normal, d'autant plus que la crise a ses bons côtés. En effet, elle permet au chef d'entreprise de passer à l'action, d'apprendre de ses erreurs, de se découvrir de nouvelles énergies et ainsi de mieux gérer la croissance de l'entreprise.

Il faut toutefois se préparer à bien gérer ces crises. Ce volume, rédigé par Monique Dubuc et Pierre Levasseur, offre des techniques éprou-

vées qui aideront à régler les problèmes que causent ces périodes difficiles. En plus de donner des pistes d'intervention qui permettent de tirer avantage d'une crise, les auteurs présentent des témoignages d'entrepreneurs qui ont été secoués par de fortes tempêtes... et qui en sont sortis sains et saufs.

***Communiquez ! Négociez ! Vendez !
Votre succès en dépend***

Chaque jour, quel que soit le poste que vous occupez, vous devez persuader, convaincre et vendre. Votre succès en dépend ! Le but de cet ouvrage d'Alain Samson est de faire de vous un meilleur communicateur, un négociateur plus influent, un vendeur plus efficace.

***J'ouvre mon commerce de détail : 24 activités
destinées à mettre toutes les chances de votre
côté***

Lancer son commerce de détail, c'est bien, mais en faire un succès, c'est mieux ! Grâce à ce livre, Alain Samson, en plus de vous aider à contourner les différents obstacles qui peuvent gêner votre démarche, vous donne une foule de conseils qui vous permettront de transformer votre rêve en réalité.

***Comment rédiger son plan d'affaires
À l'aide d'un exemple de projet d'entreprises***

La rédaction du plan d'affaires constitue un travail crucial dans la vie d'un futur entrepreneur, car il permet d'évaluer une à une les forces et les faiblesses d'un projet d'entreprise.

Ce livre, écrit par André Belley, Louis Dussault et Sylvie Laferté, est structuré de la même façon que le document final qui sera présenté aux créanciers et aux investisseurs.

Il présente un exemple complet de plan d'affaires dans lequel est approfondie chacune des étapes.

¹ Le rapport complet est disponible au Centre de documentation du site Internet de la Fondation de l'Entrepreneurship :

www.entrepreneurship.qc.ca

DEVENEZ ENTREPRENEUR PLAN D'AFFAIRES

par Alain Samson, MBA, ADM.A.
avec la collaboration de Paul Dell'Aniello



Devenez entrepreneur - Plan d'affaires
vous permet de rédiger votre plan d'affaires
de façon autonome et efficace!

LES NOMBREUX AVANTAGES

- Rédaction et mise en page complète
- 30 interventions vidéo de personnes-ressources
- Aide en ligne répondant à vos questions
- Avertissements en cas d'erreurs graves
- Génération de graphiques
- Test sur l'évaluation du potentiel entrepreneurial
- Diaporama d'initiation aux états financiers
- Diaporama d'initiation aux ratios
- Prévisualisation du plan d'affaires à l'écran
- Possibilité de bâtir 6 plans d'affaires à la fois
- Carte perceptuelle et son analyse
- Calcul des paiements et des intérêts payés
- Les 20 principales questions des investisseurs
- Liste des bons contacts
- Banque de données sur les marchés régionaux

Devenez entrepreneur - Plan d'affaires
est un outil complet en lui-même!
Vous n'avez pas besoin d'un logiciel
de traitement de texte, ni d'un chiffrier électronique.

 Aussi disponible en version abrégée sur disquettes.

POUR COMMANDER OU RECEVOIR LE RÉPERTOIRE 1996-1997 :
BOUTIQUE DE L'ENTREPRENEUR, 160, 76^e Rue Est, bureau 260, Charlesbourg, G1H 7H6
Téléphone (418) 646-5400 SANS FRAIS : 1 800 661-2160 Télécopieur (418) 646-2246
Adresse électronique : fondation@entrepreneurship.qc.ca

L'Université Domus Academy, un lieu de création et d'innovation

Entrevue avec Maria Grazia Mazzachi par André Briand

Introduction

Maria Grazia Mazzachi est présidente de l'Université privée Domus Academy. Elle a préféré que l'on présente le *curriculum* de l'université qu'elle préside plutôt que le sien. Domus Academy, située à Milan en Italie, a été fondée en 1983 dans le but de générer des activités de formation et des outils opérationnels pour le design, qui traversait alors une période de transformation radicale.

Au départ, les fondateurs, dont Madame Mazzachi, avaient prédit que l'Académie aurait une durée de vie de dix ans. Cependant, quelques années plus tard, le nombre toujours croissant de demandes les a amenés à réviser leurs prévisions et à poursuivre leurs activités. Ils ont réorienté leur mandat afin de répondre au besoin pressant d'une école où le processus de créativité industriel, tenant compte de l'esthétique et des relations spatio-temporelles, pouvait se réaliser tout en conservant un environnement intellectuel propice au développement des relations humaines.

Toutes les activités de Domus Academy sont conçues en tant que laboratoire de recherche et d'exploration de nouvelles frontières. Tous, autant les étudiants que les professeurs, participent, en temps réel, à cette démarche d'exploration de l'innovation. Les programmes comprennent deux maîtrises : une en design industriel et l'autre en design de mode. L'Université offre également un programme de design d'in-

terface, de direction du design, et dispose d'un laboratoire de mode de l'avenir.

Madame Mazzachi, la revue que je représente s'intéresse au management. Nous avons interviewé plusieurs managers; nous aimerions maintenant rencontrer des gens qui viennent de d'autres disciplines pour connaître leurs idées sur l'innovation et la créativité. Nous voulons connaître le point de vue des personnes qui ne font pas nécessairement de la gestion.

Je pense qu'il existe, depuis plusieurs années, une discussion ouverte, à savoir si le management doit être composé de gens qui viennent de ce domaine ou de l'ingénierie, par exemple. Naturellement, nous pensons que les designers peuvent très bien devenir managers, mais je ne suis pas sûre qu'ils soient aptes à occuper ce poste. Cependant, les designers peuvent composer avec le management.

Il existe un grave problème dans les industries : l'équipe des techniciens et les concepteurs de design ne communiquent pas avec la haute direction du management, alors que celle-ci les regarde comme des créateurs un peu fous.

Pendant la première année de notre existence, nous avons enseigné le vrai management, c'est-à-dire la façon de lire un bilan, d'être un bon gestionnaire, etc. Nous avons vite constaté que les architectes ne venaient pas en Italie pour

étudier cela. Ils ont sûrement la possibilité de suivre de bons cours de management chez eux. Ici, ils cherchaient plutôt à entrer en contact avec les designers de la mode; ils voulaient voir ce qui se passe à Milan, aller voir les défilés, les salons de meubles, etc. Ils viennent de très loin pour connaître la vie milanaise, pour s'imprégner du domaine du design et non pas pour passer des heures à suivre des cours de management. Nous avons donc essayé d'intégrer un peu de ces matières à l'intérieur des cours de design. De plus, des spécialistes en marketing font des séminaires sur l'organisation de *show rooms*, etc. On essaye alors de discuter de la vente des produits sans trop parler de management.

Nous avons déjà accueilli ici deux ou trois élèves ayant une formation de base en management. Ils avaient également étudié l'économie, puis le commerce, et désiraient expérimenter le design. C'était intéressant pour eux, mais comme ils n'avaient jamais dessiné, ils ont eu des problèmes.

C'est pour cela que vous exigez une formation en architecture ?

Oui, il faut au moins avoir une certaine base pour être au même point que les autres. Nous avons déjà donné des cours de design de mode le soir, parce que c'est un peu différent. Il s'agissait de leçons supplémentaires pour ceux qui n'avaient jamais dessiné. En Italie, la mode est très « spéciale ». Il existe un cours parauniversitaire d'une durée de trois ans. Cependant, on n'obtient pas de diplôme régulier d'université. Des élèves ayant fait des études en architecture viennent pour étudier la mode et des étrangers qui ont étudié la mode chez eux se perfectionnent ici. D'autres étudiants n'ont pas suivi de cours universitaire, mais possèdent de l'expérience dans le domaine de la mode. Il est préférable d'accueillir des gens qui ont travaillé pendant trois ou quatre mois chez Benetton, Ferrari ou chez quelqu'un d'autre, que ceux qui arrivent de l'université, sans expérience.

Est-ce qu'il y a beaucoup d'écoles comme la vôtre en Italie ?

Non, la Domus Academy est la seule école de ce genre. Cette idée nous est venue il y a 12 ans, alors que je travaillais pour une revue d'architecture, de design. Nous avons reçu tellement de lettres de gens qui nous demandaient où ils pouvaient suivre des cours de design italien que nous avons mis sur pied notre école. Nous avons fait de la recherche, des expositions, des congrès, des conférences; bref, tout ce qui concerne le design, la mode et maintenant le design management et le design interactif, c'est-à-dire des CD-ROM, des cours utilisant l'intelligence artificielle.

Donc, cette université est la seule qui existe dans le domaine du design ?

Il y a une école d'architecture qui, depuis l'année dernière, donne un cours axé sur le design. Des écoles privées, de niveau universitaire, offrent des cours de design. Des institutions privées donnent des cours de polytechnique et de design. Notre école est la seule qui soit si petite compte tenu du nombre d'étudiants et si ouverte sur le monde. Nous avons fait des choses dans le monde entier : en Australie, en Californie... Nous sommes partout. L'Université offre même un cours à des Coréens venus étudier ici quatre mois. Bref, des élèves viennent chez nous pour connaître le design italien et nous allons à l'extérieur pour l'enseigner.

J'aimerais que l'on parle de l'école comme entreprise et organisation. Quelles en sont les caractéristiques et en quoi est-elle différente d'une autre école ?

Notre structure est très moderne. C'est une entreprise flexible, une entreprise de réseaux. Cependant, ceci n'est pas notre but premier. Il y a dix ans, Domus Academy est née avec deux cours de maîtrise. Une des caractéristi-

ques du cours a été de faire l'école avec non pas des professeurs, mais avec des professionnels du domaine. Ensuite, notre structure a pris de l'expansion. Nous avons ajouté d'autres activités de formation à nos deux cours, mais nous gardons toujours des professeurs chercheurs qui exercent également une activité professionnelle. Bref, pour être professeur chez nous, il faut être le meilleur professionnel dans son domaine.

Nous avons aussi la possibilité de contacter, pour des besoins ponctuels, un réseau d'entrepreneurs, de professionnels. Ceci nous donne beaucoup de latitude pour la recherche. Nous faisons donc appel à des spécialistes de nos réseaux de relations et cela crée un centre de recherches supérieur et innovateur. Par exemple, nous présenterons bientôt une recherche sur le thème de la société inscrite dans l'écologie, et présenterons des scénarios en collaboration avec plusieurs designers professionnels.

Une autre de nos caractéristiques : tous les gens qui travaillent chez nous sont des professionnels et le demeurent. Ainsi, il n'y a aucun risque de s'isoler tandis que le monde continue de se développer; nos enseignants représentent la liaison entre la pratique et la théorie, ce qui donne des résultats intéressants. Nous nous sommes aperçus qu'il y a des territoires inexplorables avec des techniques classiques, mais que l'on peut explorer avec les techniques du design. De cette façon, on crée un nouveau professionnel, le *design director*. Il ne s'agit pas seulement d'un manager; en mettant les deux mots ensemble, on dit un peu plus qu'entrepreneur. Dans les discussions, on peut aussi parler de *design leader*; le mot « leader » signifiant aussi « pouvoir », d'où l'appellation « directeur ». Le *design director* est un manager qu'on trouve dans toutes les entreprises européennes qui s'occupent des produits avec du design et qui est capable de comprendre le langage des propriétaires d'entreprises du

textile. Le marketing doit devenir plus esthétique. Notre école forme ainsi des *design directors*. C'est un terme que les écoles américaines et japonaises ne connaissent pas.

C'est en quelque sorte un nouveau marketing?

Oui, si on veut. En Italie, comme en France d'ailleurs, on appelle cela « marketing design ». Traditionnellement, le marketing constatait les besoins; le « marketing design » se situe au niveau de la création du produit, avant que le produit ne soit sur le marché. Bien sûr, il y a un risque, un risque lié à la créativité, à la capacité de choisir immédiatement. On ne peut pas attendre les résultats, les analyses, parce que le client veut acheter tout de suite. On propose quelque chose, et si cela ne marche pas on recommence. Même Armani prend des risques lorsqu'il présente ses nouvelles collections.

Quelle serait votre définition du « marketing nouveau » ?

Notre définition du « marketing nouveau » remet en question celles des écoles de gestion américaines ou japonaises où on s'est orienté vers les formations de MBA, de généralistes qui peuvent gérer n'importe quoi. Mais la complexité du monde moderne nous amène à croire que cela n'est plus possible, qu'il est maintenant très difficile de séparer la gestion de la technologie rattachée au domaine que l'on exploite. Selon moi, pour être un gestionnaire de mode, il faut être un designer de mode. Le gestionnaire ne peut pas seulement être un gestionnaire, il doit également être un spécialiste du domaine.

On a l'impression que cette conception du « marketing nouveau » va un peu à l'encontre de l'idée générale qui veut que la standardisation rend plus productif.

Je ne le pense pas. Nous travaillons beaucoup avec des entreprises japonaises et les entrepreneurs japonais qui ont étudié dans les années 50 constatent que les « méthodes MBA » ne suffisent plus pour affronter les problèmes du marché. Bien sûr, ces méthodes permettent toujours d'augmenter les standards de qualité de production, mais avec une vision du marché de l'année dernière et pas de l'an prochain. Ce n'est pas suffisant.

Ma dernière question est un peu naïve. En quoi les Italiens, qui sont les premiers dans le design, se démarquent-ils des autres nations ? Comment peut-on expliquer leur entrepreneurialité ?

Je pense qu'une des premières raisons vient du fait qu'en Italie nous n'avons jamais eu d'école, et c'est un excellent moyen pour développer la créativité. Tout a commencé après la Seconde Guerre, alors qu'il a fallu rebâtir notre pays. Pendant les années 50 et 60, beaucoup de petites entreprises ont grandi grâce à des idées originales. Elles étaient dirigées par de véritables *design managers*. Maintenant, nous essayons de comprendre le secret de leur succès et d'en faire bénéficier les jeunes. Une autre raison tient au fait que l'Italie n'a pas de structures très fixes, ce qui nous donne une très grande liberté, mais aussi un sérieux problème de désordre. Cette liberté est dangereuse, mais elle donne leur chance à ceux qui ont des idées, des capacités et du talent.

Résumé des articles

Une stratégie d'intervention en GRH renouvelée : le programme en développement de carrière

Charles-Henri Amherdt et Marcelle Gingras

Cet article présente une stratégie d'intervention utilisable en gestion des ressources humaines qui met l'accent sur le développement de carrière des individus au sein des organisations. Après avoir exposé les principales caractéristiques de la nouvelle gestion des ressources humaines qui peuvent favoriser l'adoption d'une conception centrée sur le développement de carrière, les auteurs abordent cette démarche par rapport à son contenu et à son mode d'implantation dans les organisations sous la forme d'un programme en développement de carrière. Par la suite, ils soulignent les bénéfices aussi bien organisationnels qu'individuels d'une telle stratégie ainsi que les enjeux pour les différents partenaires concernés, à savoir la direction de l'organisation, les gestionnaires, le service des ressources humaines, le groupe cible et le syndicat.

This article discusses a way of using human resources based on career advancement within a company. After discussing ways of implementing this approach, the authors point out the advantages, both collective and individual, for those concerned, that is management, employees and unions.

L'entrepreneurship public dans les sociétés d'État au Québec

Luc Bernier et Jean-Pierre Fortin

Cet article démontre que la performance financière des entreprises publiques québécoises est mieux expliquée par l'entrepreneurship public de leurs gestionnaires que par le contrôle gouvernemental. Cette perspective permet de porter un regard neuf sur la privatisation et sur la durée des mandats de ces gestionnaires. Cette étude est l'étape préliminaire d'une analyse plus systématique de la performance de ces entreprises, une analyse qui aurait dû être faite par le gouvernement avant la vague de privatisations du milieu des années 1980. Les résultats portent à croire que ce n'est pas la propriété publique qui explique la performance de ces organisations.

This article suggests that the financial performance of state-owned enterprises is better explained by the public entrepreneurship of the managers rather than by governmental control. It gives us a different perspective on privatization and the length of tenure of these managers. This article is the preliminary step of a more systematic analysis of the performance of these enterprises, an analysis that should have been done by the government before the privatization wave of in the mid-1980s. The results suggest that it is not government ownership that explains the performance of these organizations.

Pour améliorer les relations entre une PME et son banquier

Luc Robitaille

Dans cet article, l'auteur propose à la PME une démarche devant lui permettre d'obtenir plus facilement le financement de son institution financière. L'approche suggérée est essentiellement basée sur une meilleure connaissance de son banquier. Ses rôles, sa logique et sa personnalité sont ainsi rapidement décrites. Par ailleurs, l'article présente aussi comment la PME devrait faire sa demande de prêt et résume les informations qu'elle devrait fournir à son banquier. Enfin, les critères utilisés par ce dernier pour juger la demande de financement sont expliqués.

The author of this article offers tips to SMEs on obtaining financing more easily from financial institutions. The approach put forward is based essentially on better knowledge of their banker. His roles, reasoning and personality are briefly described. The article also informs us on how SMEs should prepare a loan request and provides a list of information to be given to the banker. Lastly, the criteria on which bankers base their decision are explained.

Les commerçants québécois sont-ils moins performants ? Étude comparative Québec-Ontario

Benoit Mario Papillon et Denis Pettigrew

Avec l'arrivée des grandes surfaces, l'habilité des entreprises de moins grande taille à survivre dans le secteur de la distribution est devenue un sujet de préoccupation dans divers milieux. La première section discute brièvement de certains problèmes reliés à la mesure de la performance des détaillants et sélectionne deux mesures complémentaires. À partir de données sur les petites entreprises permettant de distinguer différentes catégories de commerce, la deuxième section com-

pare la performance des détaillants québécois et ontariens. La dernière section tire quelques conclusions: contrairement à ce qui a déjà été soutenu dans la littérature, il ressort que les détaillants québécois sont plus performants que leurs homologues ontariens dans la majorité des catégories de commerce étudiées.

The ability of smaller retailers to survive in an industry witnessing the arrival of larger and larger stores has been a matter of concern in the recent past. The assessment of retailers' efficiency is briefly discussed in the first section and two complementary measures are selected. Using accounting data for small businesses, the second section compares the efficiency of Québec and Ontario retailers in similar lines of business. The last section draws some conclusions. Contrary to some arguments made in the literature, it would appear that Québec retailers are more efficient than their Ontario counterparts for most of the types of business analyzed.

L'industrie de la fourrure des années 1990 : mythes et réalités

Annette Ribordy

À travers l'industrie de la fourrure, cette recherche s'est penchée sur les difficultés auxquelles font face certaines industries, autrefois puissantes et qui soudainement ne semblent plus être à même de s'adapter à l'évolution de leur environnement. Elle a permis d'expliquer les facteurs sociaux, économiques, technologiques et humains qui sont à l'origine de cette situation et de dégager les facteurs clés de survie. En raison des changements de mode et des valeurs culturelles de la population ainsi que de la concurrence des produits de substitution, la fourrure fait face à une diminution de la demande. D'autre part, l'industrie de la fourrure est difficile à normaliser, à mécaniser à standardiser. C'est le cas typique d'industries dispersées carac-

térisées par une certaine désuétude technologique et fonctionnelle. L'étude suggère toutefois que cette industrie peut s'en sortir si elle sait se servir des bonnes armes, si elle sait s'adapter aux tendances actuelles de la consommation, si elle s'attire le marché de la jeunesse et si elle parvient à se doter de politiques de communication efficaces.

Through the fur trade, this article examines the case of industries, once very powerful, which no longer seem able to adapt to a changing environment. This situation is due to a number of factors, some of which are related to the environment others to the nature of the industry. On one hand, the changes in cultural values, consumer tastes, fashion, and alternative products have a negative impact on fur sales. On the other hand, this industry has considerable difficulty adapting to the modern production process as the technology used continues to be relatively basic and unsophisticated, the fur industry relies almost entirely on manpower. Besides technological and functional obsolescence this industry is characterized by a high level of fragmentation. Even though the fur industry has the products, image, resources, capacity and experience, it should be more responsive to the consumer demand in order to compete in both domestic and international markets.



REND HOMMAGE À

SES PARTENAIRES



CAISSE
DE DÉPÔT
ET PLACEMENT
DU QUÉBEC



SES GOUVERNEURS

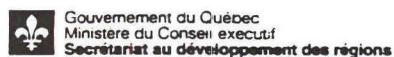
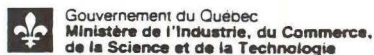


CENTRE DE DÉVELOPPEMENT
ÉCONOMIQUE ET URBAIN



Ville de Montréal

SES ASSOCIÉS GOUVERNEMENTAUX



Bureau fédéral de
développement régional
(Québec)

Federal Office of
Regional Development
(Québec)

Biographie des auteurs

CHARLES-HENRI AMHERDT a obtenu un doctorat en psychologie à l'Université de Lausanne (Suisse). Il a ensuite poursuivi des études postdoctorales en gestion des ressources humaines à l'Université Laval où il a été par la suite professeur invité. Ses enseignements et ses travaux de recherche actuels se concentrent essentiellement sur la thématique du développement de carrière dans les organisations et sur les liens que ce concept entretient avec les nouvelles formes de gestion des ressources humaines. Il enseigne au secteur orientation professionnelle de la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke et il est membre du Centre de recherche sur l'éducation et le travail (CRET).

LUC BERNIER, Ph. D., est professeur à l'École nationale d'administration publique depuis 1991. Ses domaines de recherche sont l'analyse des politiques publiques, l'État entrepreneur et la transformation des organisations gouvernementales. Auparavant, il a enseigné deux ans à l'Université Concordia après avoir obtenu son doctorat en science politique de l'Université Northwestern. Il a publié en collaboration *The Quebec Democracy* et *L'Administration publique* ainsi que de nombreux chapitres et articles. Il termine présentement un livre intitulé *De Paris à Washington; les occasions manquées de la politique internationale du Québec*.

ANDRÉ BRIAND, Ph.D., est professeur en management à l'Université du Québec à Chicoutimi. Il a oeuvré plusieurs années comme consultant auprès de grandes firmes nationales. Ses recherches portent sur les nouvelles méthodologies en science de la gestion et sur les aspects humains des organisations, particulièrement ses liens avec les innovations tant technologiques qu'organisationnelles.

JEAN-PIERRE FORTIN, ca, ma, a été professeur invité durant deux ans à l'École nationale d'administration publique. Il a ensuite fondé Sogénad, un centre privé de formation et de consultation en management public. Antérieurement, il fut successivement secrétaire général de l'Université du Québec, directeur administratif de l'Institut Armand-Frappier et vérificateur général adjoint du Québec de 1987 à 1992. Il est également éditeur du bulletin *Entrepreneurship public*. Auteur de plusieurs publications et communications, il s'intéresse à la transformation organisationnelle, à la gouvernance des organisations et à l'entrepreneurship public.

PAUL-A. FORTIN, Ph.D., était jusqu'à tout récemment président-directeur général de la Fondation de l'Entrepreneurship. Fondateur de deux PME, directeur général de cégep, président d'un Conseil régional de développement, membre de conseils d'administration, directeur général adjoint à l'OPDQ :

toutes ces activités professionnelles l'ont mené au poste qu'il occupe aujourd'hui. Il s'est donné comme mission ultime de rassembler tous les bâtisseurs du Québec.

MARCELLE GINGRAS est titulaire d'un doctorat en mesure et évaluation de l'Université de Montréal. Elle a travaillé en étroite collaboration avec d'autres chercheurs à la traduction et à l'adaptation auprès d'une population canadienne francophone de l'Inventaire des préoccupations de carrière servant à évaluer les besoins des adultes en matière de développement de carrière. Dans son enseignement et au cours de ses travaux de recherche, elle s'intéresse particulièrement au développement de carrière de diverses clientèles. Elle enseigne à la Faculté d'éducation de l'Université de Sherbrooke au secteur orientation professionnelle et elle est membre du Centre de recherche sur l'éducation et le travail (CRET).

BENOIT MARIO PAPILLON, Ph.D. (sciences économiques, Université Northwestern), est professeur d'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Ses publications incluent des contributions à la *Revue fiscale canadienne*, la *Revue canadienne d'économie rurale* et au *Contemporary Economic Policy*. Il est aussi auteur ou coauteur d'études sur les faillites d'entreprises, la structure financière et la rentabilité des entreprises canadiennes et la réglementation. Ses recherches récentes portent entre autres sur la mesure des coûts et les indicateurs de performance dans le secteur de la distribution.

DENIS PETTIGREW, D. en sciences de la gestion, CMA, est professeur de marketing à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages en distribution et en marketing. Il a aussi écrit à titre d'auteur ou coauteur de nombreux communi-

qués scientifiques ou articles en marketing. De plus, il a une expérience de 10 ans dans la gestion de PME, principalement dans les secteurs des services et de la distribution.

ANNETTE RIBORDY est professeure de marketing à l'École de commerce et d'administration de l'Université Laurentienne à Sudbury. Elle possède un doctorat de l'École des hautes études commerciales de l'Université de Lausanne (Suisse). Sa thèse de doctorat fait autorité dans le domaine de la recherche portant sur le secteur de la fourrure au niveau international. Ses recherches antérieures se sont intéressées à l'économie et au développement régional ainsi qu'aux marchés étrangers.

LUC ROBITAILLE est professeur de management à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Il est titulaire d'un doctorat en gestion de l'Université de Montpellier I (France). Pendant une dizaine d'années, il a assumé diverses responsabilités dans certaines institutions financières spécialisées dans le financement d'entreprises. Ses recherches portent sur les conseils d'administration dans les PME et sur la prise de décision.